

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE
PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO
DE ONG EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

LIBRO DEL PROYECTO

JORGE ELIECER ROJAS TORRES
NATALIA STEPHANY PABÓN OSUNA
OSCAR COCUNUBO

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
COHORTE 21
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2015

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE
PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO
DE ONG EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

LIBRO DEL PROYECTO

JORGE ELIECER ROJAS TORRES
NATALIA STEPHANY PABÓN OSUNA
OSCAR COCUNUBO

Trabajo de Grado

Ing. Germán Giraldo
Director

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
COHORTE 21
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2015

CONTENIDO

1.	FICHA DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	7
2.	PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO.....	8
3.	PLAN DE GERENCIA	17
3.1.	PROJECT CHARTER	17
3.2.	STAKEHOLDERS	18
3.2.1.	<i>Identificación de Stakeholders</i>	18
3.3.	DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS.....	25
3.3.1.	<i>Requerimientos del Proyecto</i>	25
3.3.2.	<i>Requerimientos de Gerencia</i>	25
3.3.3.	<i>Requerimientos Funcionales</i>	26
3.3.4.	<i>Requerimientos No Funcionales</i>	26
3.3.5.	<i>Criterios de Aceptación</i>	27
3.3.6.	<i>Restricciones</i>	27
3.3.7.	<i>Supuestos</i>	27
3.3.8.	<i>Matriz de Trazabilidad</i>	28
3.4.	DECLARACIÓN DE ALCANCE	32
3.4.1.	<i>Objetivos gerenciales del Trabajo de Grado</i>	32
3.4.2.	<i>Descripción del alcance del producto</i>	32
3.4.3.	<i>Descripción del alcance del proyecto</i>	32
3.4.4.	<i>Criterios de Aceptación del producto. Restricciones. Supuestos</i>	33
3.4.5.	<i>Exclusiones</i>	33
3.4.6.	<i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	34
3.4.7.	<i>Diccionario de la WBS</i>	35
3.4.8.	<i>Línea Base de Tiempo</i>	36
3.4.9.	<i>Línea Base del Costo</i>	37
3.5.	PLAN DE CALIDAD	38
3.5.1.	<i>Métricas de Calidad, Aseguramiento y Control</i>	38
3.6.	ORGANIGRAMA.....	38
3.7.	MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	39
3.8.	PLAN DE COMUNICACIONES.....	41

3.9. REGISTRO DE RIESGOS (IDENTIFICACIÓN Y RESPUESTA)	43
3.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	46
3.10.1. Reuniones quincenales	46
3.10.2. Seguimiento y Control a Indicadores.....	46
3.11. SOLICITUDES DE CAMBIOS.....	47
3.11.1. Solicitud de Cambio No. 1	47
3.11.2. Respuesta a Solicitud de Cambio No. 1.....	48
3.12. FORMATO DE CIERRE.....	49
ANEXO A. ACTAS DE REUNIÓN	50
ANEXO B. REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LOS INDICADORES	62
A.1. CPI – COST PERFORMANCE INDEX	62
A.2. SPI – SCOPE PERFORMANCE INDEX.....	63
A.3. CD –CALIDAD DEL DOCUMENTO.....	64
ANEXO D. CORRESPONDENCIA RECIBIDA Y ENVIADA.....	65
D.1. FORMATO DE CORREO PRESENTACIÓN DEL GRUPO DEL TRABAJO DE GRADO.....	65
ANEXO E. PRESENTACIÓN PLAN DE GERENCIA	67

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ficha de Inscripción para el Trabajo de Grado.....	7
Ilustración 2: Matriz Poder – Interés.....	21
Ilustración 3: WBS.....	34
Ilustración 4: Línea base de tiempo	36
<i>Ilustración 5:</i> Línea Base de costos	37
Ilustración 6: Organigrama del Trabajo de Grado.....	39
Ilustración 7: Solicitud de Cambio No. 1	47
Ilustración 8: Respuesta a Solicitud de Cambio No. 1	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Recursos necesarios globales para el proyecto.....	15
Tabla 2 Factores de clasificación de Stakeholders	18
Tabla 3 Factores de evaluación de Stakeholders.....	19
Tabla 4 Registro de Stakeholders	20
Tabla 5 Análisis de Stakeholders	22
Tabla 6 Requerimientos del proyecto	25
Tabla 7: Requerimientos de gerencia.....	25
Tabla 8 Requerimientos funcionales.....	26
Tabla 9 Requerimientos no funcionales	26
Tabla 10 Matriz de trazabilidad.....	28
Tabla 11 Diccionario de la WBS	35
Tabla 12: Matriz RACI.....	40
Tabla 13 Plan de comunicaciones	42
Tabla 14 Registro de riesgos	44
Tabla 15: Formato cierre del informe.....	49

1. FICHA DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Ilustración 1: Ficha de Inscripción para el Trabajo de Grado

Grupo 9



ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO

UNIDAD DE PROYECTOS
Especialización en Desarrollo
y Gerencia Integral de Proyectos

ANEXO A
FICHA DE INSCRIPCIÓN
PARA EL TRABAJO DE GRADO

NOMBRE SUGERIDO PARA EL TRABAJO DE GRADO (Proceso-Producto-Particularidad):
Elaboración del diagnóstico en las prácticas de gerencia de proyectos utilizadas en ONG's o PYMES.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO:
Realizar una revisión teórica de las prácticas en gerencia de proyectos en ONG's o PYMES, diseñar y aplicar la metodología para la obtención de información base del diagnóstico.

INTEGRANTES DEL GRUPO:
Nombre:
Jorge Eliecer Rojas Torres
Natalia Stephany Pabón Osuna
Oscar Darío Cocunubo Peña

Firma:
Natalia Pabón Osuna

FECHA DE ENTREGA: 12-06-2015 **RECIBE:** [Firma] 12-06-2015

OBSERVACIONES DEL COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO:
Se sugiere acotar el alcance. Validar con el ingeniero Germán Giraldo.

A-1

Fuente: Autores

2. PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO



ANEXO B PROPUESTA PARA EL TRABAJO DE GRADO

Nombre del proyecto y del trabajo de grado:

Realizar un diagnóstico de la adopción de prácticas en Gerencia de Proyectos en un grupo de ONG en la ciudad de Bogotá.

Propósito del proyecto y objetivo estratégico de la organización al cual contribuye:

Objetivos organizacionales	Contribución del proyecto
Contextualizar la actividad académica en las necesidades del entorno y en los propósitos y oportunidades nacionales de desarrollo.	Este proyecto brindará recomendaciones en la Gerencia de Proyectos a un grupo de ONG para que el éxito de sus proyectos se cumpla y su contribución social sea mayor.

Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
Generar avances en las diversas áreas del conocimiento.	Las prácticas de Gerencia de Proyectos en ONG han sido poco exploradas. Este proyecto explora las herramientas de evaluación de madurez de la Gerencia de Proyectos en una ONG.
Impactar, con los resultados de investigación e innovación, los currículos de pregrado y posgrado en sus procesos de enseñanza – aprendizaje.	Con este proyecto se promoverá la ampliación de las áreas de investigación de Gerencia de Proyectos en los diferentes sectores de la economía. Al haber escasez de estudios de Gerencia de Proyectos en ONG, este proyecto le dará reconocimiento a la Universidad.

Fortalecer la capacidad de transferencia de los resultados de investigación, mediante la producción de conocimientos e innovaciones, a partir de investigaciones preferiblemente aplicadas y de carácter interdisciplinario.	Con este proyecto se busca realizar una publicación a nivel institucional con los resultados del diagnóstico y recomendaciones del mismo, con el fin de promover el interés de la investigación en los diferentes programas de la Escuela.
Contribuir al desarrollo de la región y del país, a través de proyectos que tengan por objetivo el diagnóstico, análisis y solución de sus problemas y necesidades.	El resultado de la investigación generará información base para el establecimiento de mejores prácticas de la gerencia de proyectos en un sector reducido que son las ONG, que con su implementación reducirá los factores de fracaso y aumentará los factores de éxito, contribuyendo de manera macro al desarrollo de un país.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO:

¹En un mundo globalizado, donde las organizaciones de todo tipo buscan alcanzar sus objetivos realizando micro y macro proyectos en todos los ámbitos y situaciones, entorno el cual se ha convertido en objeto de estudio de entes internacionales que establecen modelos y metodologías para la ejecución de los proyectos, surge modelos alternativos para calificar la aplicación de las metodologías propuestas denominados Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos (*Project Management Maturity Model*). Con lo anterior, estos modelos pretenden dar una evaluación de que tan eficientemente se están aplicando las metodologías propuestas, brindando niveles o grados de madurez que marcan un horizonte respecto al punto o situación actual.

²El primer paso que se dio en la gerencia de proyectos fue generar los lineamientos necesarios que adoptando sus consejos y guías se cumplan con las restricciones de calidad,

¹Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos (RESUMEN). Colombian Project Management Maturity Model (CP3M). 2005. Disponible en internet: <http://gyepro.univalle.edu.co/enlaces/pon2.htm>

²Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos (Pag. 3). Colombian Project Management Maturity Model (CP3M). 2005. Disponible en internet: <http://gyepro.univalle.edu.co/enlaces/pon2.htm>

tiempo, costo y alcance que generalmente son las métricas con las que se mide el éxito y desempeño de los proyectos. Los principales puntos de referencia que han crecido en el estudio de la gerencia de proyectos son los siguientes: El *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* del *Project Management Institute (PMI, 2013)*, El *IPMA Competency Baseline 3.0 (ICB)* del *International Project Management Association (IPMA, 2006)* y el *APM Body of Knowledge de Association for Project Management (APM, 2012)*. El segundo gran paso se ha dado en lo que hoy por hoy se ha dado en llamar modelos de madurez en gestión de proyectos (*Project Management Maturity Models - P3M*). Estos modelos han surgido con mucha fuerza desde los años 90's y tienen como objetivos permitirle a una organización reconocer cuáles son sus prácticas de gerencia de proyectos, cómo ellas se ven comparadas contra aquellas que siguen sus pares en el negocio y cómo avanzar en un proceso de mejoramiento de manera tal que se apropien las prácticas más ampliamente aceptadas (Cooke-Davies, 2002).

Toda organización para cumplir su visión debe cumplir sus objetivos estratégicos y para ello debe ejecutar proyectos, por lo cual es válido afirmar que cualquier tipo de organización necesita de los proyectos para crecer. Si se extrae una porción del mundo de las organizaciones como son las ONG, sabiendo que este sector tiene un ambiente complejo y más cuando de desarrollo de proyectos se trata, la influencia de diferentes actores con posiciones contrarias o a favor del proyecto y con demasiado poder e influencia dificultan el cumplimiento de los objetivos del proyecto entre otras cosas; las organizaciones de este tipo están en la necesidad de implementar metodologías o herramientas para la gestión de proyectos y asegurar que estas funcionen.

³En un estudio publicado en la revista INNOVAR JOURNAL, en donde se tomaron diferentes ONG's de las cuales se entrevistaron los gerentes de proyectos y se analizaron los proyectos ejecutados en los últimos dos años, se generaron las siguientes conclusiones:

- Los proyectos de cooperación para el desarrollo de las ONG's se denominan complejos debido a los agentes involucrados y los requisitos particulares que complican el proceso de gestión del ciclo del proyecto. Por lo cual, para cumplir los objetivos y mejorar las aplicaciones en el sector es necesario utilizar herramientas que mejoran la eficiencia de los proyectos, por lo que además de cumplir con los aspectos sociales no puede haber una gestión adecuada de los recursos limitados.

³ **PROJECT MANAGMENT IN DEVELOPMENT COOPERATION. NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS.** REVISTA INNOVAR JOURNAL. M. Montes; A. De Miguel; M. Amaya; F. Gimena; H. Mauricio. Pag. 12. Conclusions. 2013.

- Se evidenció en esta investigación, que los estudios en esta área son escasos por lo cual hay un amplio campo de investigación, debido a que si bien este estudio se realizó de una forma global con el fin de establecer un punto de partida, se evidenció que en los casos donde se utilizan las herramientas de gestión y control de los proyectos del sector, se evidencia que la influencia de la herramienta es directa sobre el rendimiento y el éxito de los proyectos involucrados, sin embargo el uso de las mismas en la mayoría de los casos se realiza parcialmente o en determinadas fases.
- Se encontró también que el uso de herramientas para la gestión de proyectos es poca, aunque se sabe que el uso de estas genera impactos positivos en la gestión y control de los proyectos. Lo anterior demuestra la necesidad de realizar mayores esfuerzos más grandes para difundir la disciplina en el sector para mejorar en el éxito del proyecto. En el sector se evidenció que se valora mucho la metodología de marco lógico para la planeación y financiación de los proyectos, sin embargo se encuentran muchas debilidades en la ejecución, seguimiento y control. Esto deja las puertas abiertas para la implementación de nuevas herramientas que ayuden a mejorar los anteriores procesos. La aplicación de gestión de proyectos en este sector, es un proceso que beneficiaría a todas las partes involucradas lo que permite un desarrollo más duradero y sostenible.
- Con panorama observado, se puede plantear el generar una metodología propia para este sector de las ONG's que desarrollan proyectos para el desarrollo, en la cual se estipule los procedimientos más adecuados para el manejo de todas las variables que influyen en un proyecto, que incluya el manejo de los requisitos de todos los involucrados. También se puede incluir para mejorar el diseño de la metodología, herramientas que garanticen un mejor seguimiento y control de las intervenciones, mejorar la eficacia de la ayuda y facilitar la rendición de cuentas a todos los interesados. Se sugiere también que la metodología podría ser utilizada en estudios similares para relacionar los factores de éxito de un proyecto en cuanto a su rendimiento y resultado.

⁴En un artículo publicado en el *International Journal of Project Management* acerca de la adopción de prácticas en la gerencia de proyectos y su impacto en los proyectos de desarrollo

⁴ **ADOPTION OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES: THE IMPACT ON INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS.** R. Golini, M. Kalchschmidt, P. Landoni. *International Journal of Project Management*. 2014

ejecutados por las ONG's, se resalta que estas organizaciones presentan una alta tasa de falla y sus proyectos no son satisfactorios. En los siguientes párrafos se señalan algunos aspectos que ayudan a identificar el contexto y el estado de este sector en cuanto a la gerencia de proyectos y el uso de sus herramientas.

Se resalta en la investigación realizada que entes internacionales como el banco mundial entre otros han desarrollado solidas prácticas en gerencia de proyectos generando guías y promoviendo entrenamientos y educación en países en desarrollo e incluso entrenamiento de organizaciones del sector privado con el fin de estimular el uso de herramientas que mejoren los resultados en la ejecución de los proyectos y así contribuyan al desarrollo de un país, de las cuales se destacan las guías PMDPro (Desarrollada por PM4DEV) y la PM4DEV. Estos documentos han sido intercambiados entre organizaciones del sector e incluso con el sector privado, resaltando que hay una amplia difusión de las herramientas para la gerencia de proyectos en las que se incluye desde el uso de marco lógico hasta el uso de herramientas más sofisticadas.

A pesar de que se ha avanzado en el tema conceptual para la gerencia de proyectos, se resalta en la investigación que el interés en el sector de las ONG es mínimo, a pesar de que los resultados se podrían mejorar drásticamente, además se resalta que este aspecto depende sustancialmente de la naturaleza, tamaño, tipo de proyectos y madurez de la organización. Una de las fallas comunes identificadas en los proyectos que contribuyen al desarrollo, es que los beneficiarios son generalmente comunidades sin habilidades gerenciales ni técnicas en los proyectos que los involucran, por lo tanto influyen poco en el diseño y aspectos relevante lo cual termina siendo un factor crítico y ocasionando errores fatales. Adicional a lo anterior, estos proyectos son desarrollados en ambientes difíciles en términos políticos, sociales, naturales entre otros, lo cual dificulta la toma de decisiones y análisis completo del panorama preliminar en la planeación.

Otro aspecto a resaltar general en el sector de las ONG y evidenciado en el artículo es que las organizaciones con proyectos más grandes y duraderos adoptan la mayoría de herramientas para la gerencia de proyectos para el control de todas las variables diferenciándose de organizaciones más pequeñas y con proyectos de menor envergadura, lo cual justifica que dependiendo de la naturaleza de la organización se pueden obtener diferentes resultados en la ejecución de los proyectos. Adicionalmente, en el estudio se evaluó la efectividad de las herramientas sugeridas por las guías de *Project Management*, encontrando que las de mayor efectividad para los proyectos y las más utilizadas por las organizaciones eran la contabilidad de costos, Diagramación de Gantt, Análisis de Riesgos,

Informes de avance de proyectos y Marco Lógico; en cuanto a las herramientas restantes se resalta que tenían un impacto sobre el proyecto pero este no era significativo.

De los anteriores hallazgos se puede concluir que existe un mundo por explorar en cuanto al manejo de los proyectos en las ONG y el uso de las herramientas sugeridas por las distintas guías del *Project Management*. Las organizaciones deben ser evaluadas desde el punto de vista de los tipos de proyectos que ejecutan, el cual se puede clasificar de acuerdo a su duración, campo de acción, actores involucrados, enfoque social etc., para los cuales se tendrá que adoptar las herramientas más apropiadas de la gerencia de proyectos que ayuden a la construcción de metodologías que garanticen el cumplimiento de los objetivos y propósitos por los cuales fueron formulados.

JUSTIFICACIÓN O RAZÓN DE SER DEL PROYECTO:

Oportunidades:

- Incursionar en un segmento pionero en la ejecución de proyectos de impacto nacional, con el fin de complementar la experiencia y trayectoria de estas mismas con la academia.
- Generar reconocimiento a nivel nacional entre las instituciones de nivel superior que tengan el programa de gerencia de proyectos, gracias a los aportes en el sector real que se generen fruto de los proyectos de investigación.
- Ofrecer para todos los sectores herramientas de medición de madurez en gerencia de proyectos, aplicables en proyectos macro y micro.

Necesidades:

- Actualmente existe una alta desviación en la ejecución de los proyectos que influyen en el éxito de los mismos, por lo que se requieren la implementación de mejores prácticas en la Gerencia de Proyectos.
- Las ONG's ejecutan proyectos de alto impacto social con recursos financieros externos y necesitan adoptar buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos para mejorar en el éxito de sus proyectos.

Problemas:

- Escasez de investigaciones de madurez de la Gerencia de Proyectos en las ONG.

PRODUCTO Y ENTREGABLES PRINCIPALES

- **DEL PROYECTO Y DEL TRABAJO DE GRADO :**

- Diagnóstico de la evaluación del grado de madurez en Gerencia de Proyectos en las ONG.
- Identificar prácticas que se relacionen con el éxito de proyectos que se relacionen con la Gerencia de Proyectos en las ONG.
- Propuesta de líneas de acción (prácticas en Gerencia de Proyectos) para la solución de problemas en los proyectos ejecutados en las ONG y que a su vez sirvan para hacer exitosos a los mismos.

Tabla 1: Recursos necesarios globales para el proyecto

ÍTEM	RECURSO HUMANO		MAQUINARIA Y EQUIPO		MATERIALES		SUMINISTROS		RECURSO FINANCIERO
	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo	
Revisión de literatura: marco teórico	J.R 32 HR N.P 32 HR O.C 32 HR G.G 8HR	3.720.000	4 Computadores	612.000	Consumo energía computadores	\$ 2,184	Uso de Internet	\$ 52.000	4.384.002,18
Elaboración del marco metodológico	J.R 15 HR N.P 15 HR O.C 15 HR G.G 10 HR	2.025.000	4 Computadores	126.000	Consumo energía computadores	\$ 0,588	Uso de Internet	\$ 14.000	2.165.000,59
Creación instrumentos de medición	J.R 18 HR N.P 18 HR O.C 18 HR G.G 10 HR	2.340.000	4 Computadores	162.000	Consumo energía computadore Trasnportes a ONG's	\$ 1.280.012	Uso de Internet	\$ 18.000	3.800.012,10
Identificar qué practicas se relacionan con el éxito de los proyectos	J.R 10 HR N.P 10 HR O.C 10 HR G.G 7 HR	1.365.000	4 Computadores	81.000	Consumo energía computadore Trasnportes a ONG's	\$ 1.280.006	Uso de Internet	\$ 9.000	2.735.006,05
Elaboración de la propuesta	J.R 12 HR N.P 12 HR O.C 12 HR G.G 8HR	1.620.000	4 Computadores	180.000	Consumo energía computadore Trasnportes a ONG's	\$ 1.280.015	Uso de Internet	\$ 22.000	3.102.014,78
Recomendaciones y trabajo futuro	J.R 6 HR N.P 6 HR O.C 6 HR G.G 5 HR	855.000	4 Computadores	99.000	Consumo energía computadore Trasnportes a ONG's	\$ 1.280.008	Uso de Internet	\$ 11.500	2.245.507,73

ÍTEM	RECURSO HUMANO		MAQUINARIA Y EQUIPO		MATERIALES		SUMINISTROS		RECURSO FINANCIERO
	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo	
TOTAL									18.431.543,43

Fuente: Autores

3. PLAN DE GERENCIA

3.1. PROJECT CHARTER

Trabajo de grado:

Realizar un diagnóstico de la adopción de prácticas en gerencia de proyectos en un grupo de ONG en la ciudad de Bogotá

El Trabajo de Grado busca contribuir con la adopción y mejora de prácticas en Gerencia moderna de Proyectos, que son aplicadas en grupo de ONG con el fin de aumentar el éxito en sus proyectos. De igual manera este Trabajo de Grado busca Aumentar el reconocimiento de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, a nivel nacional, entre las instituciones de educación superior que ofrezcan programas en gerencia de proyectos.

Este Trabajo de Grado busca contribuir a los objetivos estratégicos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, y de igual manera, a los objetivos del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela, mediante el análisis de las prácticas de gerencia de proyectos utilizadas actualmente en las ONG que desarrollan proyectos de impacto social. De igual manera, las recomendaciones y trabajo futuro resultantes, serán base para la aplicación de prácticas en gerencia moderna de proyectos en las ONG de diferentes características.

Por estas razones, la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito autoriza el inicio de este proyecto, y otorga la autoridad para la utilización de los recursos asignados al Trabajo de Grado, y a llevar a cabo la gerencia del proyecto a la ingeniera Natalia Pabón Osuna.

Los criterios de éxito de este Trabajo de Grado son:

- Realización del documento que contenga datos de análisis, metodología, herramientas, resultados y recomendaciones, del estudio realizado con las ONG participantes.
- El cierre del proyecto dentro de las fechas establecidas por el Comité de Trabajos de Grado para la cohorte 20, de la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Finalización del proyecto, sin exceder el presupuesto y reservas estimadas.

German E. Giraldo Gonzalez
Ing., M.Sc., PMP, Patrocinado

3.2. STAKEHOLDERS

En esta sección se identifican las partes interesadas denominadas *Stakeholders* y se analizan los mismos. En primer lugar se identificarán los *Stakeholders* que tiene el trabajo de grado y posteriormente se define el plan de manejo de los mismos.

3.2.1. Identificación de Stakeholders

Para definir y analizar los *Stakeholders* que afectan o se pueden ver afectados por el trabajo de grado de forma positiva o negativa se tienen en cuenta factores que permiten analizar la forma en la cual podrían reaccionar los *Stakeholders*. En la Tabla 1 se presenta los factores que se tiene en cuenta para la clasificación de los *Stakeholders*.

Tabla 2 Factores de clasificación de *Stakeholders*

Factores de Clasificación de Stakeholders	
Clase	Un <i>Stakeholder</i> se puede clasificar en interno o externo: Interno: Integrante del equipo de trabajo de grado Externo: Persona que no pertenece al equipo de trabajo de grado pero que interactúa con el equipo del mismo
Actitud	Este factor hace referencia a la postura que puede adoptar un <i>Stakeholder</i> frente al proyecto, dentro de estas se encuentran las siguientes: Inconsciente: No es consciente del proyecto y de su impacto. Opositor: Es consciente del proyecto pero no está de acuerdo con el desarrollo del mismo. Neutral: No se encuentra a favor ni en contra del proyecto Partidario: Se encuentra a favor del proyecto y es consciente de su potencial Líder: Participa y promueve activamente el trabajo de grado para asegurar el éxito del mismo

Fuente: Los autores

En la Tabla 2 se presenta los factores que se tiene en cuenta para la evaluación de los *Stakeholders*.

Tabla 3 Factores de evaluación de *Stakeholders*

Factores de Evaluación de <i>Stakeholders</i>	
Poder	Influencia: Capacidad de ejercer determinado cambio en la planeación, desarrollo y cierre del proyecto. A este elemento se le asignó un peso de 60% considerando la capacidad de influencia de los <i>Stakeholders</i> en el desarrollo del trabajo de grado. Control: Capacidad de ejercer control sobre el alcance, tiempo y calidad del trabajo de grado. A este elemento se le asignó un peso de 40% considerando el impacto que pueden generar los <i>Stakeholders</i> en estas restricciones.
Interés	Educativo: Generar conocimiento en la gerencia de proyectos. A este elemento se le asignó un peso de 35% por la contribución a la investigación y formación de profesionales. Técnico: Aplicar los conocimientos adquiridos en la investigación. A este elemento se le asignó un peso de 65% teniendo en cuenta el aporte técnico que puede tener para las ONG participantes.

Fuente: Los autores

En la Tabla 3 se presenta el análisis de *Stakeholders* donde se realiza la clasificación y la evaluación de los mismo y en la cual se obtiene el resultado de sumar los factores de evaluación poder e interés.

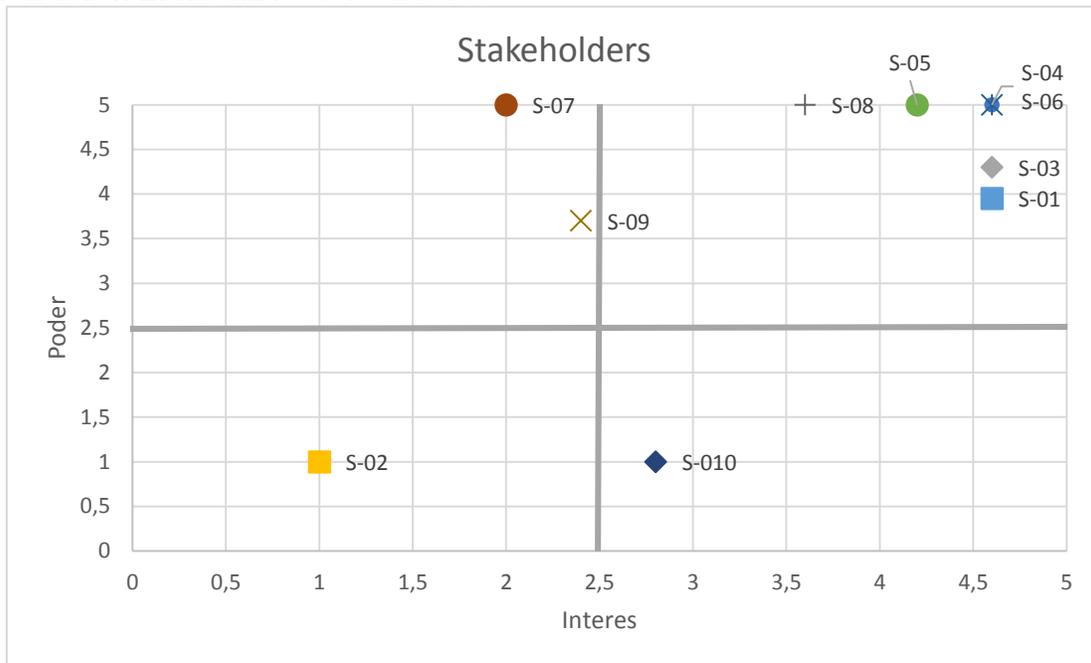
Tabla 4 Registro de *Stakeholders*

ID	Nombre	Clase	Actitud	Poder		P	Interés		I	P+I
				Influencia	Control		Académico	Técnico		
				60%	40%		35%	65%		
S-01	ONG - Seleccionadas	Externo	Partidario	5	4	4,6	2	5	3,95	8,55
S-02	ONG que no participan pero se benefician	Externo	Inconsciente	1	1	1	1	1	1	2
S-03	Gerentes de Proyectos de las ONG	Externo	Partidario	5	4	4,6	3	5	4,3	8,9
S-04	<i>Sponsor</i>	Interno	Partidario	5	4	4,6	5	5	5	9,6
S-05	Comité de Proyectos	Externo	Partidario	5	3	4,2	5	5	5	9,2
S-06	Integrantes del grupo del Proyecto	Interno	Líder	5	4	4,6	5	5	5	9,6
S-07	Asesores	Externo	Partidario	2	2	2	5	5	5	7
S-08	Segundo Evaluador	Externo	Partidario	4	3	3,6	5	5	5	8,6
S-09	Unidad de proyectos	Externo	Partidario	2	3	2,4	5	3	3,7	6,1
S -10	Empresas donde trabajan los integrantes del grupo del proyecto	Externo	Inconsciente	4	1	2,8	1	1	1	3,8

Fuente: Los autores

Una vez identificados los *Stakeholders* y elaborada la calificación cuantitativa de poder – interés de los mismos, se realiza la clasificación de cada uno de acuerdo a la prioridad que requieren. En la ilustración 1 se identifica la posición de cada *Stakeholder* y el nivel de atención requerido de los mismos.

Ilustración 2: Matriz Poder – Interés



Fuente: Los autores

De acuerdo a esta ilustración en el cuadrante superior derecho se encuentran gran parte de los *Stakeholders* que se encuentran interesados en que el trabajo de grado se lleve a cabo y tenga un buen desarrollo, por esta razón se debe mantener de cerca al trabajo de grado para que mantengan su interés en el mismo.

En los cuadrantes superior izquierdo e inferior derecho se encuentran *Stakeholders* que tienen interés en que el trabajo de grado se desarrolle con éxito pero que no participan activamente del mismo, a estos se deben mantener satisfechos y mantener informados respectivamente para que se mantengan en su posición.

Por otro lado se encuentran los *Stakeholders* que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo a los cuales se les debe hacer seguimiento ya que estos en cualquier momento pueden manifestarse y afectar positiva o negativamente el trabajo de grado.

En la tabla 4 se relaciona el análisis de *Stakeholders* donde se identifican las necesidades, expectativas y deseos; las cuales son claves para definir las estrategias que se deben adoptar para manejar a cada uno de los *Stakeholders*.

Tabla 5 Análisis de *Stakeholders*

ID	STAKEHOLDER	PERFIL	ESTRATEGIA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
S-01	ONG- Seleccionadas	Organizaciones que ejecutan proyectos de impacto social y económico al país invitadas a participar en el proyecto.	Mantener de Cerca	Tener investigaciones del sector que les brinden herramientas para la consolidación de sus procesos y el desarrollo de sus proyectos	Obtener información relevante y eficaz que ayude a mejorar los procesos de la organización en cuanto a la ejecución de proyectos	Mejorar la gerencia de proyectos en su organización
S-02	ONG que no participan pero se benefician	Organizaciones que ejecutan proyectos de impacto social y económico al país que no participan en el desarrollo del proyecto.	Hacer Seguimiento	Tener investigaciones del sector que les brinden herramientas para la consolidación de sus procesos y el desarrollo de sus proyectos	Evidenciar resultados y participar en investigaciones específicas.	Mejorar la gerencia de proyectos en su organización
S-03	Gerentes de Proyectos de las ONG	Profesionales responsables de la gerencia de proyectos de las ONG.	Mantener de Cerca	Mejorar la Gerencia de Proyectos en la organización	Obtener información que mejore su desempeño en cuanto a la ejecución de proyectos	Aplicar prácticas de Gerencia de Proyectos en los proyectos ejecutados en la organización

ID	STAKEHOLDER	PERFIL	ESTRATEGIA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
S-04	Sponsor	Director del Trabajo de Grado, experto en gerencia de proyectos.	Mantener de Cerca	Apoyar al grupo del proyecto a desarrollar las actividades dando asesorías en las diferentes etapas del mismo	Obtener información relevante para futuros proyectos e investigaciones, generar conocimiento en cuanto a la GP en las ONG	Obtener resultados de la investigación que sirvan para dar continuidad a una siguiente fase de investigación de la Gerencia de Proyectos en ONG
S-05	Comité de Trabajos de Grado	Expertos en Gerencia de Proyectos.	Mantener de Cerca	Apoyar e incentivar al grupo de proyecto para que desarrollen un trabajo de grado de calidad	Identificar que los trabajos de grado cumplan con los requerimientos mínimos establecidos por la unidad de proyectos	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto
S-06	Integrantes del grupo del Trabajo de Grado	Especialistas en Gerencia de proyectos que realizan la investigación.	Mantener de Cerca	Desarrollar un trabajo de grado con alta calidad, en el tiempo programado y los resultados esperados	Desarrollar un trabajo de grado que sea de gran utilidad para las ONG que participan en el mismo	Cumplir con los objetivos del proyecto y obtener el grado de especialista en Gerencia de Proyectos

ID	STAKEHOLDER	PERFIL	ESTRATEGIA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	DESEOS
S-07	Asesores	Expertos en Gerencia de Proyectos.	Mantener de Cerca	Apoyar los proyectos de grado de los estudiantes de la especialización y maestría.	Recibir aportes para su programa, cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto
S-08	Segundo Evaluador	Experto en Gerencia de Proyectos	Mantener de Cerca	Apoyar e incentivar al grupo de proyecto para que desarrollen un trabajo de grado de calidad	Identificar que los trabajos de grado cumplan con los requerimientos mínimos establecidos por la unidad de proyectos	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto
S-09	Unidad de Proyectos	Programa de la universidad en Gerencia de Proyectos	Mantener de Cerca	Obtener proyectos de investigación que nutran la unidad de proyectos para enriquecer a los integrantes de los programas de especialización y maestría	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto	Promover los proyectos de investigación en el programa de especialización de la Unidad de Proyectos
S -10	Empresas donde trabajan los integrantes del grupo del proyecto	Empresas del sector privado	Hacer Seguimiento	Mantener normalidad en las actividades de la empresa en las cuales participan los integrantes del trabajo de grado	Evidenciar que su colaborador logra cumplir con un buen trabajo de grado y graduarse de la especialización	Subir el nivel profesional en gerencia de proyectos de su equipo de trabajo.

Fuente: Los autores

3.3. DOCUMENTACIÓN DE REQUERIMIENTOS

De acuerdo a las necesidades, expectativas y deseos de los *Stakeholders*, a continuación se relacionan los requerimientos de los mismos diferenciados por grupos: requerimientos del proyecto, requerimientos de gerencia, requerimientos funcionales, requerimientos no funcionales.

3.3.1. *Requerimientos del Proyecto*

En la Tabla 5 se identifican los requerimientos del proyecto y los *Stakeholders* que los solicitan.

Tabla 6 Requerimientos del proyecto

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	P+I
RP01	Realizar la entrega del diagnóstico de la adopción de prácticas de gerencia de proyectos en un grupo de ONG en Bogotá	S-04; S-05; S-08; S-09	9,6; 9,2; 8,6; 6,1
RP02	Para el cierre del trabajo de grado se deben entregar los siguientes documentos: Libro de Gerencia Informe del Trabajo de grado	S-04; S-05; S-08; S-09	9,6; 9,2; 8,6; 6,1

Fuente: Los autores

3.3.2. *Requerimientos de Gerencia*

En la Tabla 6 se identifican los requerimientos de la gerencia y los *Stakeholders* que los solicitan.

Tabla 7: Requerimientos de gerencia

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	P+I
RG01	Se debe hacer seguimiento y control a las actividades del trabajo de grado, y generar informes de desempeño quincenal al director de trabajo de grado	S-04	9,6
RG02	Cumplir con el alcance, tiempo y costo del trabajo de grado, teniendo en cuenta el plan de gerencia y las fechas	S-04; S-05; S-08; S-09	9,6; 9,2; 8,6; 6,1

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	P+I
	establecidas en el cronograma del trabajo de grado.		

Fuente: Los autores

3.3.3. *Requerimientos Funcionales*

En la Tabla 7 se identifican los requerimientos funcionales y los *Stakeholders* que los solicitan.

Tabla 8 Requerimientos funcionales

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	P+I
RF01	El informe debe permitir a las empresas evidenciar las prácticas que deben mejorar y las recomendaciones debe servir para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.	S-01; S-04; S-05	8,55; 9,6; 9,2
RF02	Las recomendaciones deben permitir la mejora de las prácticas de Gerencia de Proyectos en las ONG. Estas deben ser prácticas y realistas, facilitando su implementación.	S-01; S-04; S-05	8,55; 9,6; 9,2

Fuente: Los autores

3.3.4. *Requerimientos No Funcionales*

En la Tabla 8 se identifican los requerimientos no funcionales y los *Stakeholders* que los solicitan.

Tabla 9 Requerimientos no funcionales

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	P+I
RNF01	El cuerpo principal del documento no debe superar las 200 páginas.	S-05; S-09	9,2; 6,1
RNF02	Para la presentación de informes se debe tener en cuenta las normas ICONTEC	S-05; S-09	9,2; 6,1
RNF03	En los informes se debe manejar un lenguaje claro y comprensible	S-01; S-02; S-03; S-04; S-05; S-06; S-07; S-08; S-09	8,55; 2; 8,9; 2,8; 9,6; 9,2; 9,6; 7; 8,6; 6,1; 3,8

Fuente: Los autores

3.3.5. Criterios de Aceptación

- En la investigación debe haber más de una ONG participante.
- El documento debe contener los datos de análisis, la metodología, la herramienta diseñada para realizar la medición, los resultados del estudio y las recomendaciones y trabajo futuro.
- El cierre del trabajo de grado dentro de las fechas establecidas por el comité de trabajos de grado para la cohorte 20, de la especialización Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Finalización del trabajo de grado sin exceder el presupuesto y reservas estimadas.
- Aprobación del comité de trabajos de grado de la cohorte 20.

3.3.6. Restricciones

- El trabajo de grado debe ser finalizado dentro de las fechas establecidas por el comité de trabajos de grado de la cohorte 20.
- El trabajo de grado debe ser finalizado dentro de los costos establecidos.
- Para proteger la información de las ONG participantes se establecerán criterios de confidencialidad de la información.
- Para compartir los resultados de la investigación, se deben revisar los aspectos sensibles con las ONG participantes.

3.3.7. Supuestos

- Los integrantes del grupo del trabajo de grado contarán con el tiempo fuera de sus respectivos horarios laborales, para llevar a cabo el proyecto.
- Las ONG participantes, una vez hayan aceptado, estarán dispuestas a entregar la información necesaria.
- Se contará con el apoyo del director del trabajo de grado durante la ejecución del trabajo de grado.

3.3.8. Matriz de Trazabilidad

De acuerdo a los requerimientos establecidos se plantea una matriz de trazabilidad (Tabla 9) con el fin de identificar el seguimiento a los mismos durante el ciclo de vida del proyecto. Por cada requerimiento se identifica la forma como se realiza la trazabilidad (verificación, validación) por el equipo del trabajo de grado y por cada *Stakeholder*.

Tabla 10 Matriz de trazabilidad

Requerimientos del Proyecto						
Código	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos, las necesidades, expectativas y deseos de los Stakeholders	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RP01	Realizar la entrega del diagnóstico de la adopción de prácticas de gerencia de proyectos en un grupo de ONG en Bogotá D.C.	9,6; 9,2; 8,6; 6,1	El trabajo de grado debe tener un entregable final que servirá para las futuras investigaciones de la Unidad de Proyectos	1.3.7	Entrega de documentos a la unidad de proyectos y al comité de trabajos de grado	Revisión del documento por parte del comité de trabajos de grado
RP02	Para el cierre del trabajo de grado se deben entregar los siguientes documentos: Libro de Gerencia Informe del Trabajo de grado	9,6; 9,2; 8,6; 6,1	Soporte de las actividades realizadas en el desarrollo del trabajo de grado	1.3.7	Entrega de documentos a la unidad de proyectos y al comité de trabajos de grado	Revisión del documento por parte del comité de trabajos de grado

Requerimientos de Gerencia						
Código	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos, las necesidades, expectativas y deseos de los Stakeholders	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RG01	Se debe hacer seguimiento y control a las actividades del trabajo de grado, y generar informes de desempeño quincenal al director de trabajo de grado	9,6	Generar trazabilidad en las actividades del proyecto para cumplir con los objetivos de la misma	1.1	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del Gerente del Proyecto	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del director del trabajo de grado
RG02	Cumplir con el alcance, tiempo y costo del trabajo de grado, teniendo en cuenta el plan de gerencia y las fechas establecidas en el cronograma del trabajo de grado.	9,6; 9,2; 8,6; 6,1	Garantizar el cumplimiento del plan de gerencia y las exigencias establecidas por la Unidad de Proyectos	1.1	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del Gerente del Proyecto	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del director del trabajo de grado

Requerimientos Funcionales						
Código	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos, las necesidades, expectativas y deseos de los Stakeholders	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RF01	El informe debe permitir a las empresas evidenciar las prácticas que deben mejorar y las recomendaciones debe servir para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.	8,55; 9,6; 9,2	Servir como herramienta para la toma de decisiones en la gerencia de proyectos en las ONG	1.2.5	Entrega de informe a cada una de las ONG participantes	Revisión del informe por parte de cada ONG
RF02	Las recomendaciones deben permitir la mejora de las prácticas de Gerencia de Proyectos en las ONG. Estas deben ser prácticas y realistas, facilitando su implementación.	8,55; 9,6; 9,2	En el marco de la investigación el trabajo de grado debe generar resultados y con base en esto generar hallazgos y recomendaciones que permitan tener un cambio positivo en la gerencia de proyectos en las ONG.	1.2.5	Revisión del informe por parte de los integrantes del grupo del trabajo de grado	Revisión por parte de director del trabajo de grado

Requerimientos No Funcionales						
Código	Requerimiento	P+I	Relación con los Objetivos Estratégicos, las necesidades, expectativas y deseos de los Stakeholders	Trazabilidad		
				WBS	Verificación	Validación
RNF01	El cuerpo principal del documento no debe superar las 200 páginas.	9,2; 6,1	El informe debe cumplir con los requisitos que establece la Unidad de Proyectos	1.3.7	Revisión del documento por parte de los integrantes del trabajo de grado	Revisión por parte del director del trabajo de grado
RNF02	Para la presentación de informes se debe tener en cuenta las normas ICONTEC	9,2; 6,1	El informe debe ser de calidad teniendo en cuenta los estándares exigidos por la unidad de proyectos	1.3.7	Revisión del documento por parte de los integrantes del grupo del trabajo de grado	Revisión por parte del director del trabajo de grado
RNF03	En los informes se debe manejar un lenguaje claro y comprensible	8,55; 2; 8,9; 2,8; 9,6; 9,2; 9,6; 7; 8,6; 6,1; 3,8	El informe debe ser entendible para cualquier persona que desee consultarlo	1.3.7	Revisión del documento por parte de los integrantes del grupo del trabajo de grado	Revisión por parte del director del trabajo de grado

Fuente: Los autores

3.4. DECLARACIÓN DE ALCANCE

3.4.1. Objetivos gerenciales del Trabajo de Grado

- Finalizar el proyecto dentro de las fechas establecidas por el comité de grado.
- Finalizar el proyecto sin exceder el presupuesto estimado.
- Realizar diagnóstico de prácticas en gerencia de proyectos, que sirva como base para realizar trabajos futuros en las ONG participantes.

3.4.2. Descripción del alcance del producto

El alcance del producto incluye los siguientes entregables:

- Documento donde se listen de ONG seleccionadas
- Documento que contenga la revisión literaria de prácticas actuales y modelos de medición en prácticas de gerencia de proyectos.
- Documento que contenga el marco metodológico
- Documento que contenga la herramienta a ser utilizada para realizar la medición de prácticas actuales en gerencia de proyectos
- Documento que contenga la identificación de prácticas que se relacionan con el éxito de los proyectos.
- Documento que contenga la propuesta de líneas de acción (en prácticas de gerencia de proyectos).
- Documento que contenga las recomendaciones y trabajo futuro.

3.4.3. Descripción del alcance del proyecto

El alcance del proyecto estará constituido por los entregables correspondientes al desarrollo de:

- Proceso de selección de ONG participantes en la investigación.
- Revisión literaria de las prácticas actuales y modelos de medición en prácticas de gerencia de proyectos
- Elaboración del marco metodológico.
- Elaboración de la herramienta que va a ser utilizada para la medición de prácticas en las ONG.
- Aplicación de la herramienta en cada una de las ONG participantes.
- Elaboración del análisis de prácticas identificadas y su relación con el éxito de los proyectos.
- Elaboración de la propuesta de líneas de acción.
- Elaboración de las recomendaciones y trabajo futuro.

3.4.4. Criterios de Aceptación del producto. Restricciones. Supuestos

Ver en: Documento de requerimientos

3.4.5. Exclusiones

- El proyecto no incluye el diagnóstico del grado de madurez en prácticas de gerencia de proyectos dentro de las ONG.
- El proyecto no incluye la sustentación a cada una de las ONG de los resultados.
- El proyecto no incluye el análisis de factores de éxito o fracaso de los proyectos.
- El Trabajo de Grado no incluye la implementación de las recomendaciones en las ONG participantes.

Aprobado y aceptado por:

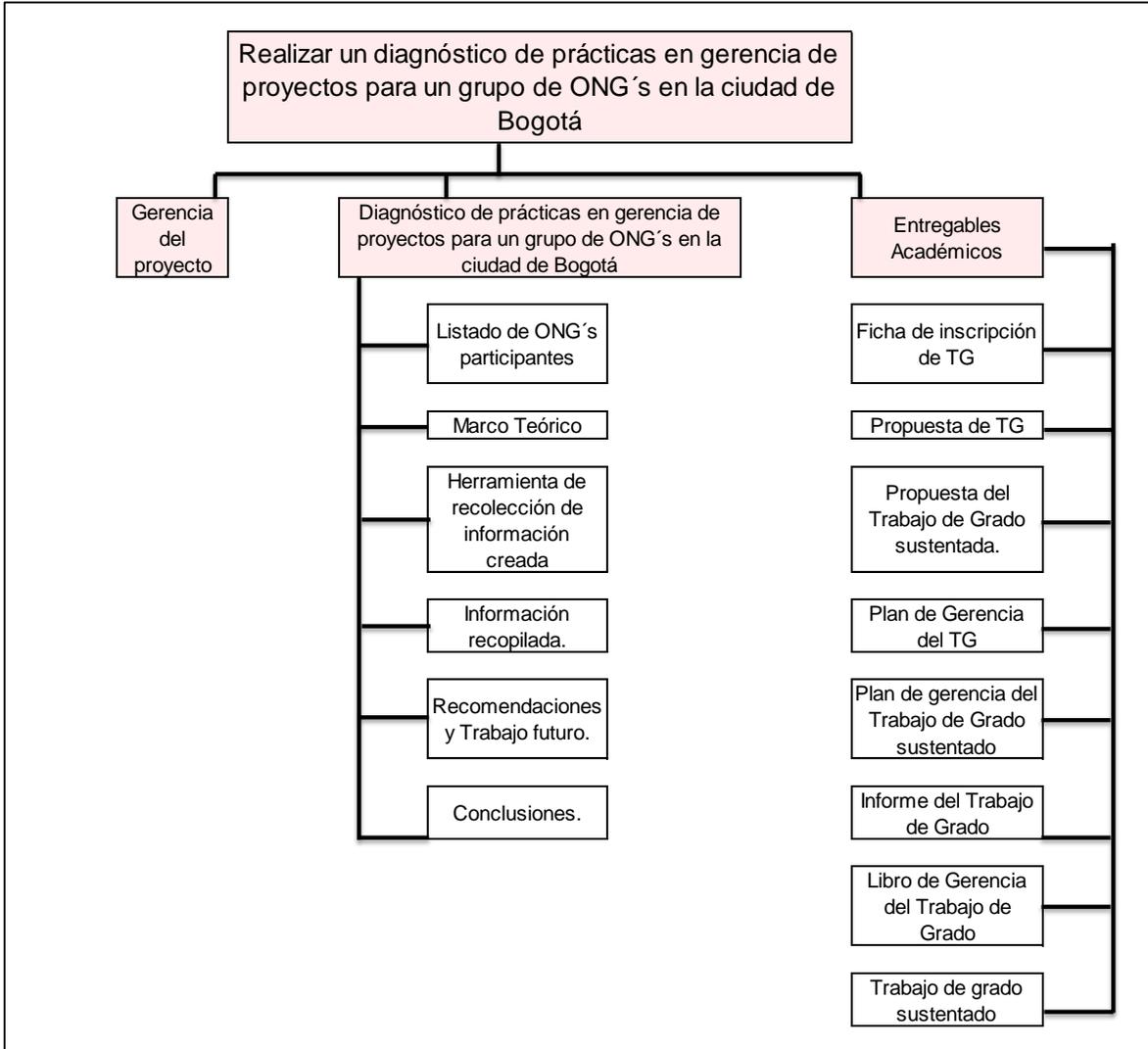
Natalia Pabón Osuna
Gerente del Trabajo de Grado.

German E. Giraldo Gonzalez
Ing., M.Sc., PMP, Patrocinador.

3.4.6. Work Breakdown Structure (WBS)

En la ilustración 2 se puede ver la WBS, donde se descompone de manera jerárquica el trabajo requerido para cumplir con el alcance del Trabajo de grado y los lineamientos estipulados por la Escuela Colombiana de Ingeniería.

Ilustración 3: WBS



Fuente: Los autores

3.4.7. Diccionario de la WBS

A continuación, en la tabla 10 se presenta el diccionario de la WBS, en la que se describe cada uno de los elementos de la WBS incluyendo los paquetes de trabajo y las cuentas de control.

Tabla 11 Diccionario de la WBS

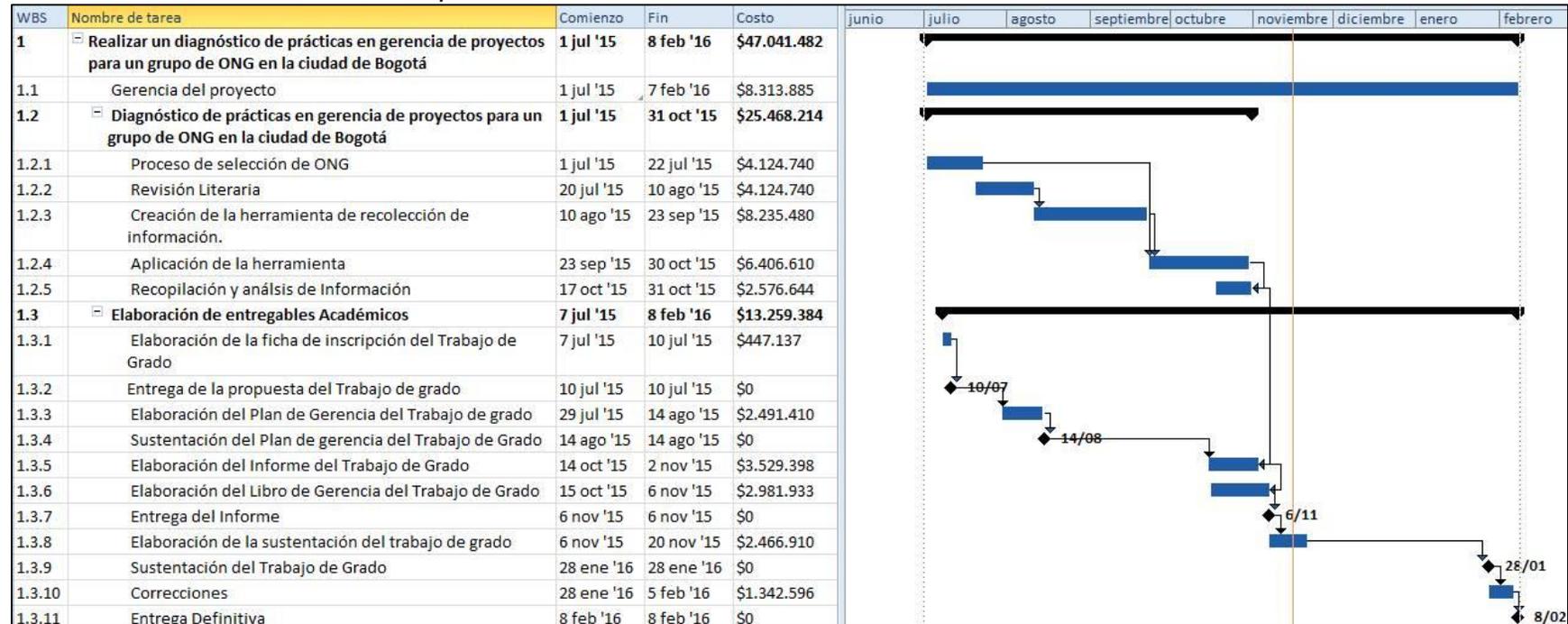
NIVEL	CÓDIGO WBS	CUENTA DE CONTROL	NOMBRE DEL ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO	ELEMENTOS DEPENDIENTES	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
1	1	NO	Realizar un diagnóstico de prácticas en gerencia de proyectos para un grupo de ONG's en la ciudad de Bogotá		1.1-1.2-1.3	
2	1.1	NO	Gerencia del proyecto			Gerente del TG
2	1.2	NO	Diagnóstico de prácticas en gerencia de proyectos para un grupo de ONG's en la ciudad de Bogotá		1.2.1-1.2.2-1.2.3-1.2.4-1.2.5-1.2.6	
3	1.2.1	SI	Listado de ONG's participantes	De acuerdo a ciertos criterios, se realiza una investigación de las ONG's presentes en la ciudad de Bogotá las cuales son invitadas a participar.		Equipo del TG
3	1.2.2	SI	Marco Teórico	Contextualización de información referente a herramientas de medición, Prácticas en gerencia moderna de proyectos, y otros estudios base.		Equipo del TG
3	1.2.3	SI	Herramienta de recolección de información creada	Elaboración de la herramienta que va a ser utilizada para medir la aplicación de prácticas en gerencia de proyectos.		Equipo del TG
3	1.2.4	SI	Información recopilada	Mediante la aplicación de la herramienta, se recopilará información resultante de cada ONG, y se consolidará los datos encontrados.		Equipo del TG
3	1.2.5	SI	Recomendaciones y Trabajo futuro	Análisis de información y recomendaciones en gerencia moderna de proyectos para las ONG's.		Equipo del TG
3	1.2.6	SI	Conclusiones			Equipo del TG
2	1.3	NO	Entregables Académicos		1.3.1-1.3.2-1.3.3-1.3.4-1.3.5-1.3.6-1.3.7-1.3.8	
3	1.3.1	SI	Ficha de inscripción de TG			Equipo del TG
3	1.3.2	SI	Propuesta de TG			Equipo del TG
3	1.3.3	SI	Propuesta del Trabajo de Grado sustentada.			Equipo del TG
3	1.3.4	SI	Plan de Gerencia del TG			Equipo del TG
3	1.3.5	SI	Plan de gerencia del Trabajo de Grado sustentado			Equipo del TG
3	1.3.6	SI	Informe del Trabajo de Grado			Equipo del TG
3	1.3.7	SI	Libro de Gerencia del Trabajo de Grado			Equipo del TG
3	1.3.8	SI	Trabajo de Grado sustentado			Equipo del TG

Fuente: Los autores

3.4.8. Línea Base de Tiempo

En la línea base del tiempo se programan las actividades a desarrollar en el trabajo de grado, teniendo en cuenta su duración y los recursos a utilizar. Esta programación se realizó teniendo en cuenta el criterio de personas con experiencia en la ejecución de trabajos de investigación. En la ilustración 3 se muestra el cronograma definido como línea base del tiempo.

Ilustración 4: Línea base de tiempo

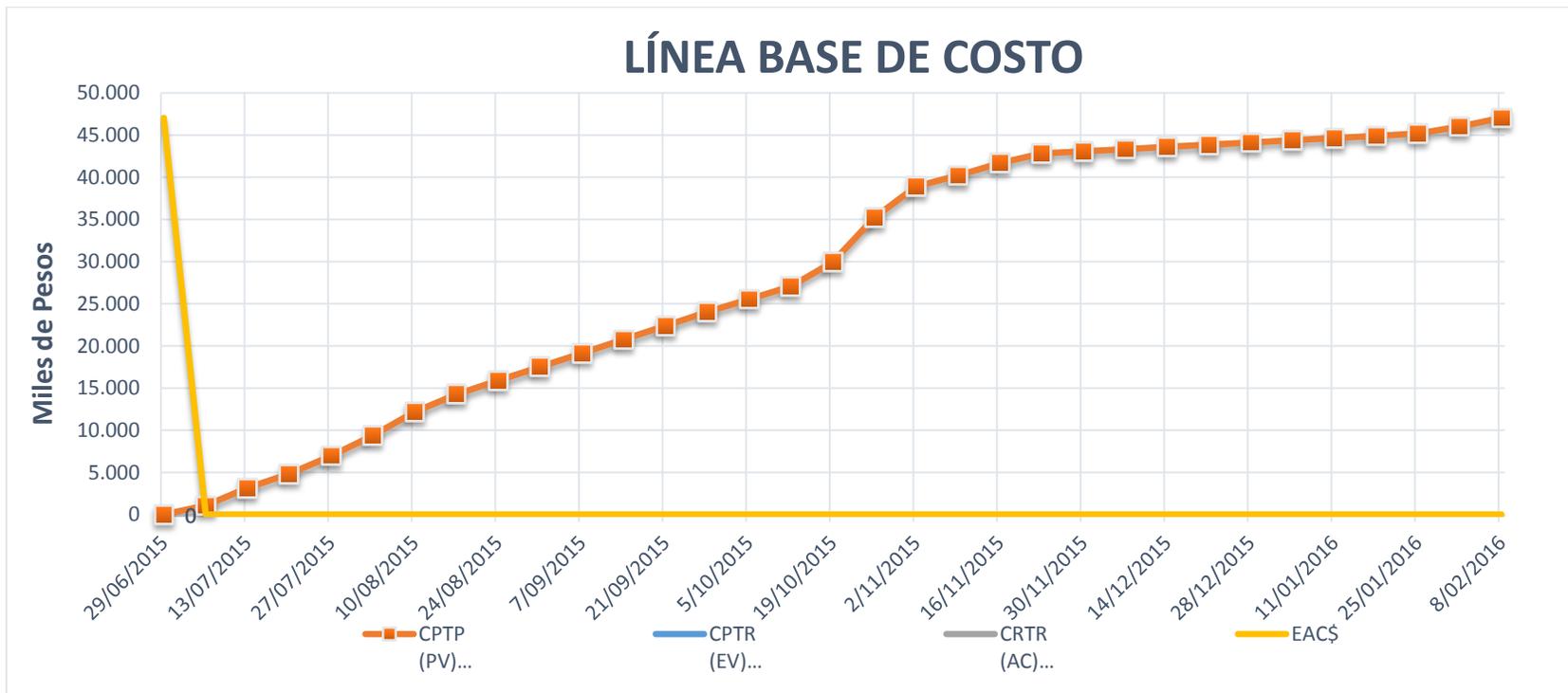


Fuente: Los autores

3.4.9. Línea Base del Costo

Con base en los recursos asignados a cada una de las actividades del trabajo de grado, se estimaron los costos proyectados en el tiempo, determinando el costo del trabajo programado semanalmente, con el cual se determina la “curva S” que nos dice el costo que tendrá el proyecto en un instante del tiempo determinado. En la Ilustración 4 se muestra la curva S definida para el trabajo de grado como línea base del costo.

Ilustración 5: Línea Base de costos



Fuente: Los autores

3.5. PLAN DE CALIDAD

En el plan de calidad se presentan las herramientas a utilizar durante el desarrollo del trabajo de grado, con las cuales se dará el cumplimiento a los objetivos que pretende satisfacer la investigación del trabajo de grado.

3.5.1. Métricas de Calidad, Aseguramiento y Control

Las métricas definidas en el presente plan de calidad se desarrollaron con el fin de medir las desviaciones en tiempo, costo, calidad del documento final como parte de los entregables y calidad de la información recopilada en la investigación del presente trabajo de grado.

Se presentan 4 métricas la primera es la medición de la cantidad de información recopilada en cada una de las organizaciones a encuestar, la segunda es la calidad con la que se mide el documento final del trabajo de grado, la tercera es el CPI como medida de seguimiento y control de las desviaciones del costo del trabajo de grado y la cuarta y última es el SPI como medida de seguimiento y control a las desviaciones en el cronograma del trabajo de grado.

El registro de las métricas de calidad, aseguramiento y control, son mostradas en el título de seguimiento y control y sus registros relacionados en el Anexo B.

3.6. ORGANIGRAMA

La estructura con la cual se regirán las actividades del trabajo de grado se ilustra en la ilustración 9, evidenciando que será dirigido por un Gerente del Trabajo de Grado, quien contará con la asesoría del Director de Trabajo de Grado y dos asesores técnico, teniendo como recursos para la consecución de los objetivos a 3 investigadores.

Ilustración 6: Organigrama del Trabajo de Grado



Fuente: Los autores

3.7. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

La matriz *RAM* es una herramienta útil para designar la responsabilidad directa a los recursos del trabajo de grado sobre los paquetes de trabajo, con el fin de que desde el principio cada una de las personas implicadas tenga presente su participación en el mismo.

Para su elaboración, se realiza una integración entre los paquetes de trabajo de la *WBS* y el organigrama del trabajo de grado asignados a los recursos o *Stakeholders*. Una vez realizada la anterior distribución, se califica el nivel de responsabilidad de cada uno de ellos con los paquetes de trabajo, valorándolos las siglas **R (Responsible)**: Responsable de la Ejecución **A (Accountable)**: Responsable Último **C (Consulted)**: Persona a consultar **I (Informed)**: Persona a Informar **N.A. (No Apply)**: No Aplica. La matriz de asignación de responsabilidades se presenta en la tabla 11.

Tabla 12: Matriz RACI

WBS	PAQUETES DE TRABAJO	GERENTE DEL PROYECTO	INVESTIGADOR 1	INVESTIGADOR 2	INVESTIGADOR 3	DIRECTOR PG	ASESOR METODOLÓGICO	ASESOR TÉCNICO
		Natalia Pabón	Jorge Rojas	Natalia Pabón	Oscar Cocunubo	Germán Giraldo	Cesar Leal	Gabriel Pulido
1.2.1.1.	Investigación de ONG's de impacto social presentes en Bogotá.	A/I	R	R	R	C	N.A.	C
1.2.1.2.	Selección de grupo de ONG's de impacto social a contactar.	A/I	R	I	I	C	N.A.	C
1.2.1.3.	Investigación de números de contactos de ONG's seleccionadas.	A/I	I	I	R	I	N.A.	C
1.2.1.4.	Envío de invitaciones a ONG's seleccionadas.	A/I	R	R	R	I	N.A.	I
1.2.1.5.	Reuniones con contactos de ONG's.	A/I	R	R	R	I	N.A.	C
1.2.1.6.	Evaluación y Registro de ONG's seleccionadas a participar en la	A/I	R	R	R	C	N.A.	C
1.2.2.1.	Revisión Literaria para la investigación.	A/I	R	R	R	C	C	C
1.2.2.2.	Diseño de Herramienta de recolección de información.	A/I	R	R	R	C	C	N.A.
1.2.3.1.	Recolección de información en las ONG's.	A/I	R	R	R	I	N.A.	N.A.
1.2.3.2.	Consolidación de la información recopilada.	A/I	I	I	R	I	N.A.	N.A.
1.2.4.	Análisis de Información recopilada.	A/I	R	R	R	C	C	C
1.3.1.	Informe del trabajo de grado	A/I	R	R	R	C	C	N.A.
1.3.2.	Libro de Gerencia del Trabajo de Grado.	A/I	R	R	R	C	C	N.A.
1.3.3.	Sustentación del Trabajo de grado.	A/I	R	R	R	C	C	N.A.

Fuente: Los autores

3.8. PLAN DE COMUNICACIONES

El plan de comunicaciones es un componente del plan de gerencia del proyecto, en él se establecen los diferentes canales de comunicación que darán lugar al flujo de información del proyecto.

Para el desarrollo del plan de comunicaciones se tuvo en cuenta el organigrama del proyecto, la WBS, la línea base del tiempo, la matriz de asignación de responsabilidades, el registro de *Stakeholders* y Plan de Gestión de los *Stakeholders*. De lo anterior se elaboró un cuadro en donde se especifican los canales de comunicación que existirán en el proyecto para su gestión y control. En el plan de comunicaciones se especificó los medios de comunicación, el tipo de tecnología, el propósito de la comunicación, la frecuencia con que se debe utilizar el canal y la retroalimentación recibida por parte del receptor, basándose en el modelo simple de comunicación en la que hay un emisor, codificación de la información, un receptor, una descodificación de la información y una retroalimentación de la información recibida.

En la tabla 13 se presenta el plan de comunicación es desarrollado para el trabajo de grado.

Tabla 13 Plan de comunicaciones

PLAN DE COMUNICACIONES									
CANAL	Emisor	Receptor	Comunicación	Propósito	Frecuencia	Metodología de Comunicación		Retroalimentación	Almacenamiento de Información
						Tipo	Método		
1	Grupo de Proyecto	Director de TG	Búsqueda de ONG's, números de contactos, Selección de ONG's a investigar, resultados de investigación, consultas bibliográficas.	Mostrar las organizaciones representativas para el análisis, probabilidad de interés en el TG y contactos conseguidos.	Semanal	Interactiva	Reunión	Respuesta del director del TG y Asesor Técnico con la aprobación del listado y/o sugerencias para su modificación.	* Acta de reunión. * Almacenamiento de la información de las ONG's seleccionadas en un archivo digital en Dropbox.
		Asesor Técnico							
2	Grupo de Proyecto	ONG's seleccionadas	Invitación a participar y exposición del proyecto a desarrollar.	Exponer el proyecto a las ONG's seleccionadas, invitarlas a participar y obtener su visto bueno.	Mientras se contactan las ONG's seleccionadas	Push	Correo Electrónico	Respuesta positiva o negativa sobre el interés de participar en el proyecto de investigación.	*Acta de Reunión.
						Interactiva	Llamada Telefónica Reunión		
3	Grupo de Proyecto	Gerentes de Proyectos de las ONG's	Búsqueda de información interna de las ONG's.	Encontrar información primaria sobre la ejecución de proyectos en las ONG's que contribuyan al desarrollo de la investigación.	Durante la duración de la etapa de recopilación de información de campo.	Interactiva	Llamada Telefónica	Emisión de información de interés respecto a la ejecución de proyectos en las ONG's	*Actas de Reunión. *Archivos digitales con la información recopilada, la cual se almacenará en dropbox.
							Reunión		
4	Grupo de Proyecto	Comité de Proyectos	Entrega de documentos finales (Entregables)	Cumplir con los requisitos del programa para dar cierre al proyecto.	En las fechas estipuladas para la recepción.	Interactiva	Exposición	Observaciones de la exposición y el contenido de los documentos.	*Notas de las observaciones, grabaciones de voz las cuales se subirán al archivo de dropbox.
						Push	Informe Final Libro de Gerencia	Aprobación o Reprobación. Aprobación o Reprobación.	
5	Grupo de Proyecto	Comité de Proyectos	Entrega de documentos finales (Entregables)	Entregar la información con los resultados de la investigación a las ONG's	Al final del análisis de los resultados.	Interactiva	Exposición	Observaciones del proyecto.	*Notas de las observaciones, grabaciones de voz las cuales se subirán al archivo de dropbox.
						Push	Informe Final Libro de Gerencia	Observaciones del documento, respuesta de satisfacción con los resultados de la investigación.	

Fuente: Los autores

3.9. REGISTRO DE RIESGOS (IDENTIFICACIÓN Y RESPUESTA)

El registro de riesgos para el plan de gerencia del trabajo de grado se realizó teniendo en cuenta los supuestos establecidos y un análisis estricto de los principales factores de riesgo que pudiesen afectar los objetivos a cumplir con el desarrollo del trabajo de grado.

En la tabla 14 se presenta el registro de riesgo junto con su análisis cualitativo, cuantitativo y la generación de una posible respuesta, identificando la relevancia de cada uno de ellos.

Tabla 14 Registro de riesgos

ID	ANÁLISIS CUALITATIVO				ANÁLISIS CUANTITATIVO				RESPUESTA
	(Si) Causa	(Podría Ocurrir) Evento	Que produciría (Consecuencia)	PROBABILIDAD	OBJETIVO	IMPACTO	AMENAZA	ATENCIÓN	
R1	Si cualquiera de los integrantes del grupo de trabajo de grado desiste de continuar por cualquier razón	La cantidad de trabajo se incrementaría para los otros dos integrantes del grupo de trabajo	Lo cual puede causar retrasos en el cronograma.	BAJA	ALCANCE	BAJO	MODERADO	ACEPTACIÓN	Los integrantes del grupo que se encuentran disponibles deben aumentar su esfuerzo para cumplir con la cantidad de trabajo
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	MEDIO			
					CALIDAD	BAJO			
R2	Alguno de los integrantes del grupo no cuenta con tiempo suficiente para la ejecución de las actividades del trabajo de grado	Es posible que el trabajo se incremente para los otros dos integrantes del grupo de trabajo	Lo cual puede causar retrasos en el cronograma	BAJA	ALCANCE	BAJO	MODERADO	EVITACIÓN	Concientizar a los integrantes del grupo de lograr planear las actividades laborales con el fin de no utilizar tiempo extra en la culminación de las mismas y esto no afecte el tiempo disponible los fines de semana y las noches entre semana.
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	MEDIO			
					CALIDAD	BAJO			
R3	Las ONG que aceptan la invitación a participar en el proyecto, desisten de la participación	Reduciendo el número de ONG participantes	La limitación de acceso a la información	MEDIO	ALCANCE	ALTO	IMPORTANTE	EVITACIÓN	Solicitar retroalimentación periódica de la satisfacción del trabajo realizado por parte del grupo de trabajo, con el fin de identificar posibles causas de eliminación de la participación en el proyecto y eliminarlas.
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	MEDIO			
					CALIDAD	ALTO			
R4	Las ONG deciden no entregar la información relevante para el desarrollo del proyecto de investigación	Disminuyendo la información disponible	La carencia de información haciendo que la investigación no sea significativa.	MEDIO	ALCANCE	ALTO	IMPORTANTE	EVITACIÓN	Concientizar a los directivos de las ONG y gerentes de proyectos acerca de los importantes hallazgos que se pueden encontrar en la investigación, los cuales dependen de la información que ellos nos pueden entregar.
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	MEDIO			
					CALIDAD	ALTO			
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	MEDIO			
CALIDAD	BAJO								

ID	ANÁLISIS CUALITATIVO				ANÁLISIS CUANTITATIVO				RESPUESTA
	(Si) Causa	(Podría Ocurrir) Evento	Que produciría (Consecuencia)	PROBABILIDAD	OBJETIVO	IMPACTO	AMENAZA	ATENCIÓN	
R5	El director del proyecto desiste de continuar con el desarrollo del proyecto	Teniendo carencia de participación de un experto en gerencia de proyectos e investigaciones de este tipo	Haciendo que el proyecto tome un rumbo indefinido por decisiones de los integrantes del grupo con baja experiencia en este tipo de investigaciones	BAJO	ALCANCE	MEDIO	TOLERABLE	MITIGACIÓN	Solicitar al programa de proyectos por la disponibilidad de un profesor que sea un experto en riesgos y pueda continuar dando la asesoría necesaria para la culminación del proyecto.
					TIEMPO	MEDIO			
					COSTO	BAJO			
					CALIDAD	MEDIO			
R6	La información del proyecto se elimina de su lugar de almacenamiento	Perdida de la información recopilada y procesada	Sobreesfuerzos en tiempo y costo para lograr recuperar la información pérdida y reprocesarla de nuevo.	MEDIO	ALCANCE	MEDIO	IMPORTANTE	MITIGACIÓN	La información digitada y procesada debe tener un Back Up en cada uno de los computadores de los integrantes del grupo de manera semanal. Adicionalmente debe subirse a una carpeta en Dropbox a medida que se va procesando información, la cual debe estar disponible para todos los usuarios.
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	ALTO			
					CALIDAD	MEDIO			
R7	Alguno de los integrantes del grupo sufre una calamidad doméstica	No tendría disponibilidad para ejecutar actividades del proyecto	Lo cual puede causar retrasos en el cronograma.	BAJA	ALCANCE	BAJO	MODERADA	ACEPTACIÓN	Los integrantes del grupo que se encuentran disponibles deben aumentar su esfuerzo para cumplir con la cantidad de trabajo
					TIEMPO	ALTO			
					COSTO	MEDIO			
					CALIDAD	BAJO			

Fuente: Los autores

3.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control al trabajo de grado se realizará mediante la realización de reuniones con frecuencia quincenal y trámite de solicitudes de cambio ante el comité de trabajos de grado cuando este se requiera.

3.10.1. Reuniones quincenales

Los integrantes del grupo del trabajo de grado se reunirán en conjunto con el director del trabajo de grado quincenalmente con el fin de revisar el informe de seguimiento. Una vez revisado los resultados se tomarán decisiones sobre acciones necesarias para mantener el rumbo al cumplimiento de los objetivos sobre el trabajo de grado siempre y cuando el trabajo de grado lo requiera.

Las actas de reunión se encuentran relacionadas en el Anexo A.

3.10.2. Seguimiento y Control a Indicadores

El registro de los indicadores de CPI, SPI, Calidad del Documento e Información recolectada, para el seguimiento y control del plan de calidad son relacionados en el Anexo B.

Para el conteo de los errores identificados en las revisiones de los documentos, se tomaron los comentarios realizados por el Director del trabajo de grado sobre cada uno de los capítulos del documento.

3.11. SOLICITUDES DE CAMBIOS

Producto del seguimiento y control del trabajo de grado mediante la elaboración de informes y toma de decisiones en las reuniones quincenales, de ser necesario se tramitará el control integrado de cambios ante el comité de trabajos de grado con el fin de hacer los ajustes convenientes para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. La solicitud de cambios se realizará presentada en la tabla 15.

3.11.1. *Solicitud de Cambio No. 1*

Ilustración 7: Solicitud de Cambio No. 1

Bogotá D.C., 26 de octubre de 2015
Señores: ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO Atn.: Ing. Daniel Salazar Director Unidad de Proyectos Ciudad
REF.: SOLICITUD DE APLAZAMIENTO DE ENTREGA DE TRABAJO DE GRADO
Por medio de la presente nos dirigimos a usted con el fin de solicitarle la aprobación de un lapso de tres semanas adicionales para la entrega del informe y libro de gerencia correspondientes al trabajo de grado, quedando así la entrega para el 30 de noviembre de 2015.
Esto debido a que, en el cronograma de actividades se tenía planeado la ejecución de entrevistas y encuestas para el levantamiento de información primaria, pero este ha tenido retrasos por la disponibilidad de las organizaciones participantes en el diagnóstico.
Cordial Saludo
Oscar Darío Cocunubo Peña Natalia Stephany Pabón Osuna Jorge Eliecer Rojas Torres

Fuente: Autores

3.11.2. Respuesta a Solicitud de Cambio No. 1

Ilustración 8: Respuesta a Solicitud de Cambio No. 1

De:	DANIEL SALAZAR FERRO <daniel.salazar@escuelainq.edu.co>
Enviado el:	jueves 5 de noviembre de 2015 10:37
Para:	espe20@copernico.escuelaing.edu.co; HUGO RENE SARMIENTO ESPINOSA; ANGELA MARIA JARAMILLO VILLEGAS; MARTHA EDITH ROLON RAMIREZ; 'edna.rodrigu@gmail.com'; COY CALIXTO LINA PATRICIA; GABRIEL HUMBERTO PULIDO CASAS; FREDY OSWALDO CARREÑO SANCHEZ; GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ; EDNA PAOLA NAJAR RODRIGUEZ; CESAR AUGUSTO LEAL CORONADO
Asunto:	Solicitud aplazamiento Trabajo de Grado

Bogotá, 3 de noviembre de 2015

Señores Estudiantes
Cohorte 20
Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
La ciudad

Ref: Aplazamiento entrega final Trabajo de Grado.

Estimados estudiantes:

Respecto a la solicitud de la referencia efectuada por algunos grupos de esta cohorte, me permito informarles que fue tratado en reunión del Comité el día de hoy.

Sobre el particular se informa que al encontrar valederas las razones que dichos grupos arguyen, se autoriza el aplazamiento en la entrega del informe, en las 2 semanas solicitadas a los grupos que deseen acogerse a él.

Con esta modificación, las fechas de compromisos pendientes del Trabajo de Grado quedan así:

- Entrega informe: 23 de noviembre de 2015.
- Comentarios al informe: 18 de diciembre de 2015
- Sustentación: 29 de enero de 2016
- Entrega definitiva: 8 de febrero de 2016

Agradecemos informar por este medio su decisión a esta dirección con copia a su director y a la Sra Ximena Hernández al mail ximena.hernandez@escuelainq.edu.co a más tardar mañana viernes 6 de noviembre

Cordialmente,

Atentamente,



Daniel Salazar Ferro
Director Unidad de Proyectos
daniel.salazar@escuelainq.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103
Bogotá, D.C., Colombia

Fuente: Autores

3.12. FORMATO DE CIERRE

Para el cierre del informe del trabajo de grado se tiene en cuenta el siguiente formato donde se busca validar los entregables, la aceptación y observaciones de los mismos; y por otro lado revelar las lecciones aprendidas durante la ejecución del trabajo de grado y como este contribuye a la especialización.

Tabla 15: Formato cierre del informe

CIERRE DEL INFORME		
Fecha:		
Entregable	Aceptación (Si/No)	Observaciones
Lecciones aprendidas		
Contribuciones del trabajo de grado a la Especialización		

Elaborado por:

Aprobado y aceptado por:

Natalia Stephany Pabón Osuna
Gerente del Trabajo de Grado

German E. Giraldo Gonzalez
Ing., M.Sc., PMP, Patrocinador

Fuente: Los autores

ANEXO A. ACTAS DE REUNIÓN

ACTA DE REUNIÓN			
Número del Acta	1	Fecha:	7-jul-2015
Asistentes: Natalia Pabón Osuna Jorge Rojas Oscar Cocunubo Peña Germán Giraldo			
Resultados Obtenidos: - Se entrega listado de ONG's seleccionadas con los respectivos datos de contacto.			
Relación de Compromisos Obtenidos: - El director del TG remite carta de presentación para enviar a las ONG's. - Se inicia invitación a ONG'S.			
Relación de trabajos en curso:			
Compromisos Pendientes: Germán Giraldo: Conseguir contacto de OIM Natalia, Oscar y Jorge: Corregir Anexo B			
Lecciones Aprendidas: Se debe ir trabajando en paralelo para optimizar el tiempo.			
Inquietudes y aclaraciones: N.A.			
Plan para el siguiente periodo: Exponer el Anexo B.			

ACTA DE REUNIÓN**Número del Acta**

2

Fecha:

10-jul-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- Se expone ante el comité de trabajo de grado la propuesta.

- Se envían invitaciones a las ONG's.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Hacer seguimiento a las ONG's invitadas.

- Hacer lectura de trabajo de grado de la maestría.

Relación de trabajos en curso:

N.A.

Compromisos Pendientes:

N.A.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

Realizar un banco de preguntas para la herramienta, realizar seguimiento a ONG's.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN**Número del Acta**

3

Fecha:

17-jul-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- Se elabora listado con: Nombre, dirección, página WEB, persona encargada de los proyectos y monto de recursos.
- Se hace seguimiento a ONG's.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Leer artículos relacionados con la adopción de prácticas en gerencia de proyectos en las ONG's para tener información base para elaborar el capítulo de marco teórico.

Relación de trabajos en curso:

Se inicia Plan de Gerencia.

Compromisos Pendientes:

N.A.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

Realizar el anexo C y plan de Gerencia.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN

Número del Acta

4

Fecha:

3-ago-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- Se comenta seguimiento a Plan Internacional.

-Se comenta que CPI está en 0,86 y SPI en 0,5. Los retrasos en cronograma se han dado porque no hemos concretado el contacto con las ONG's. Adicionalmente debimos iniciar el cronograma el plan de Gerencia hace 4 días.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Germán contactará a Yaneth Osorio de Plan Internacional.

Relación de trabajos en curso:

Se inicia Plan de Gerencia.

Compromisos Pendientes:

N.A.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

Realizar el anexo C y plan de Gerencia.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN

Número del Acta

5

Fecha:

21-ago-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- Se entregan ajustes y plan de gerencia.
- Se inicia trabajo sobre Herramienta.
- Tenemos CPI 0,87 y SPI 0,6. Estamos muy atrasados porque no hemos terminado el marco teórico y de acuerdo al cronograma ya deberíamos haber terminado. Adicional las ONG' no concretan.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Germán contactará a Yaneth Osorio de Plan Internacional.

Relación de trabajos en curso:

N.A.

Compromisos Pendientes:

N.A.

Lecciones Aprendidas:

Se debe gestionar y llamar en horas laborales a los contactos de las ONG para obtener su respuesta y programación cuanto antes. Se debe pensar en hacer un resumen ejecutivo para explicar de mejor forma a los contactos de las ONG's cual va a ser el trabajo que vamos a realizar. Se debe empezar a crear la herramienta.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

Entregar un borrador de la encuesta.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN**Número del Acta**

6

Fecha:

28-ago-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna
Jorge Rojas
Oscar Cocunubo Peña
Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:**ONG's participantes:**

Gaia Amazonas
Save The Children
OIM
World Vision

Relación de Compromisos Obtenidos:

Se entrega preliminar de encuestas con tres focos: Cultura, Prácticas en GP, principales Problemáticas.

Relación de trabajos en curso:

Se entrega preliminar de encuesta con tres focos: Cultura, Prácticas en GP, Principales Problemáticas.

Compromisos Pendientes:

N.A.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

Las reuniones de equipos se realizarán por SKYPE para no afectar el tiempo de trabajo del grupo del trabajo de grado.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN

Número del Acta

7

Fecha:

14-sep-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

Se concreta la participación de las organizaciones OIM, Plan Internacional, Save the Children, Colombia sin minas, Unicef, MercyCorps y World Vision.

Relación de Compromisos Obtenidos:

Se entrega preliminar de encuestas con tres focos: Cultura, Prácticas en GP, principales problemáticas.

Relación de trabajos en curso:

Se entrega preliminar de encuesta con tres focos: Cultura, Prácticas en GP, Principales Problemáticas.

Compromisos Pendientes:

- Para poder tener los datos de tres ONG'S hay que contar con la herramienta corregida por parte de Germán y Cesar. Esta herramienta será entregada a más tardar el miércoles 17 de Septiembre al medio día, sin este insumo no lograremos contar con el listado.

- Capítulo 1: entrega 21 de Septiembre antes de las 10 AM. Correcciones entrega por parte de Germán el 23 de septiembre antes de las 5 pm.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

Las reuniones de equipos se realizarán por SKYPE para no afectar el tiempo de trabajo del grupo del trabajo de grado.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

ACTA DE REUNIÓN

Número del Acta 8 **Fecha:** 21-sep-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna
Jorge Rojas
Oscar Cocunubo Peña
Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- Se entregan la disponibilidad para agendar citas entre semana de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los integrantes del grupo de trabajo y director de trabajo a partir del 5 de Oct. Se acuerda que Oscar Cocunubo tiene disponibilidad de trabajo los días Lunes, Jorge Rojas los días martes, Germán Giraldo los días miércoles y Natalia Pabón los días Jueves.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Se deben empezar a programar citas de entrevistas a partir del 5 de Octubre.

Relación de trabajos en curso:

Se entrega herramienta corregida y visto bueno del director del trabajo de grado para empezar a enviar a las ONG.

Compromisos Pendientes:

- Próxima reunión: a definir entre: lunes 28 y miércoles 30 de Sep.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN

Número del Acta

9

Fecha:

21-sep-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- Se entregan la disponibilidad para agendar citas entre semana de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los integrantes del grupo de trabajo y director de trabajo a partir del 5 de Oct. Se acuerda que Oscar Cocunubo tiene disponibilidad de trabajo los días Lunes, Jorge Rojas los días martes, Germán Giraldo los días miércoles y Natalia Pabón los días Jueves. Se decide programar a una persona por entrevista en vez de asistir 2 personas, con el fin de disminuir costos en la ejecución de las actividades.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Se deben empezar a programar citas de entrevistas a partir del 5 de Octubre.

Relación de trabajos en curso:

Se entrega herramienta corregida y visto bueno del director del trabajo de grado para empezar a enviar a las ONG.

Compromisos Pendientes:

- Próxima reunión: a definir entre: lunes 28 y miércoles 30 de Sep.

Lecciones Aprendidas:

- Se debió hacer un esfuerzo no planeado para poder corregir el SPI, debido a que la actividad de crear la herramienta fue iniciada tarde por disponibilidad de las personas del grupo de trabajo. Esto generó que los integrantes tuvieran que trabajar más horas de las planeadas para lograr el objetivo para la fecha pactada. Se debe respetar el inicio planeado de las actividades para no tener eventos de sobre-esfuerzo.

Inquietudes y aclaraciones:

En común acuerdo se decide no realizar reuniones en octubre hasta que sea necesario, debido a que se va estar recolectando la información requerida.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN**Número del Acta**

10

Fecha:

19-oct-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- La actividad de recopilar la información empezó a partir del 5 de octubre, debido a la dificultad con que se encontró contactar a las personas encargadas de las ONG's. Esto ha retrasado esta actividad 2 semanas, haciendo que muy posiblemente no podamos entregar los documentos el 6 de noviembre, para el normal funcionamiento del proyecto.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Se debe tramitar ante el comité de proyectos, una solicitud de cambio para pedir ampliar el plazo de entrega del proyecto 3 semanas más.

Relación de trabajos en curso:

Se comentan los resultados obtenidos en las entrevistas.

Compromisos Pendientes:**Lecciones Aprendidas:**

- Se debe estimar una actividad exclusiva para el agendamiento de las personas a entrevistar, en organizaciones complejas como las ONG.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN**Número del Acta**

11

Fecha:

2-nov-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

- La última cita programada para entrevista fue el 5 de Noviembre. Ya se realizaron la mayor cantidad de entrevistas posibles.

Relación de Compromisos Obtenidos:

N.A. Empezar a tabular la información obtenida de las entrevistas y elaborar el capítulo de resultados.

Relación de trabajos en curso:

Se comentan los resultados obtenidos en las entrevistas.

Compromisos Pendientes:

- Se debe tener listo el libro de gerencia y el informe del trabajo de grado, terminados para antes del 16 de noviembre, para hacer correcciones finales.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

Firma Asistentes:

ACTA DE REUNIÓN**Número del Acta**

12

Fecha:

16-nov-2015

Asistentes:

Natalia Pabón Osuna

Jorge Rojas

Oscar Cocunubo Peña

Germán Giraldo

Resultados Obtenidos:

-Se entrega informe del trabajo de grado y libro de gerencia para realizar correcciones por parte del director del trabajo de grado.

Relación de Compromisos Obtenidos:

- Las correcciones y comentarios deben ser entregados el 20 de Nov.

Relación de trabajos en curso:

N.A.

Compromisos Pendientes:

- Una vez entregadas las correcciones, realizar antes del 23 de NoV.

Lecciones Aprendidas:

N.A.

Inquietudes y aclaraciones:

N.A.

Plan para el siguiente periodo:

N.A.

Firma Asistentes:

ANEXO B. REGISTRO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LOS INDICADORES

A.1. CPI – COST PERFORMANCE INDEX

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS DEL TRABAJO DE GRADO			
Nombre de la métrica		Cost Performance Index (CPI)	
Propósito	Medir las desviaciones en costo del trabajo de grado, respecto a la línea base del costo.	Variables	El propósito de esta métrica es relacionar el concepto de valor ganado con el costo real ejecutado del trabajo de grado, con esto determinar mediante una relación entre los dos, la desviación del presupuesto respecto a la línea
Definición Variables	EV (Earned Value) ó CPTR (Costo Presupuestado del Trabajo Realizado): Valor del alcance logrado (Trabajo realmente terminado). AC (Actual Cost) ó CRTR (Costo Real del Trabajo Realizado): Costo total incurrido para desarrollar el trabajo realizado.	Interpretación	Un valor de CPI superior a 1 indica que el trabajo de grado ha obtenido un costo menor que el presupuestado. Un valor de CPI inferior a 1 indica que el trabajo de grado tiene sobrecosto.
Algoritmo	$CPI = EV/AC$	Guías generales	El EV se obtiene de la línea base del costo y el porcentaje de actividades realizadas. El AC se obtiene de la sumatoria total de los costos incurridos hasta la fecha de evaluación.
Representación Gráfica			
Tipo:	Seguimiento y Control	Meta:	1
Unidades:	N.A.	Tolerancia:	±0,2
Rango:	≥ 0	Siglas:	CPI
Datos			
Cronograma	EV	AC	CPI
Semana 1	\$ 1.137,00	\$ 1.163,00	0,98
Semana 2	\$ 3.083,00	\$ 3.083,00	1,00
Semana 3	\$ 3.450,00	\$ 3.603,00	0,96
Semana 4	\$ 3.889,00	\$ 4.546,00	0,86
Semana 5	\$ 4.591,00	\$ 5.325,00	0,86
Semana 6	\$ 5.236,00	\$ 7.844,00	0,67
Semana 7	\$ 8.463,00	\$ 9.723,00	0,87
Semana 8	\$ 9.271,00	\$ 11.342,00	0,82
Semana 9	\$ 10.723,00	\$ 15.256,00	0,70
Semana 10	\$ 12.151,00	\$ 17.169,00	0,71
Semana 11	\$ 13.628,00	\$ 19.180,00	0,71
Semana 12	\$ 22.256,00	\$ 24.527,00	0,91
Semana 13	\$ 22.499,00	\$ 24.789,00	0,91
Semana 14	\$ 23.011,00	\$ 25.052,00	0,92
Semana 15	\$ 25.117,00	\$ 26.863,00	0,94
Semana 16	\$ 26.784,00	\$ 28.590,00	0,94
Semana 17	\$ 30.026,00	\$ 31.976,00	0,94
Semana 18	\$ 34.125,00	\$ 35.031,00	0,97
Semana 19	\$ 36.856,00	\$ 37.778,00	0,98
Semana 20	\$ 40.077,00	\$ 41.651,00	0,96
Semana 21	\$ 40.340,00	\$ 41.651,00	0,97

A.2. SPI – SCOPE PERFORMANCE INDEX

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS DEL TRABAJO DE GRADO				
Nombre de la métrica		Schedule Performance Index (SPI)		
Propósito	Medir las desviaciones en tiempo del trabajo de grado, respecto a la línea base del tiempo.	Variables	El propósito de esta métrica es relacionar el concepto de valor ganado mediante el tiempo ejecutado del trabajo de grado y la línea base del tiempo, con esto determinar mediante una relación entre los dos, la desviación del	
Definición Variables	EV (Earned Value) ó CPTR (Costo Presupuestado del Trabajo Realizado): Valor del alcance logrado (Trabajo realmente terminado). PV (Planned Value) ó CPTP (Costo Presupuestado del Trabajo Programado): Porción del estimado de costos aprobado que se estimó gastar.	Interpretación	Un valor de SPI superior a 1 indica que el trabajo de grado ha obtenido un tiempo menor de ejecución que el presupuestado y se encuentra adelantado. Un valor de SPI inferior a 1 indica que el trabajo de grado se encuentra atrasado respecto a la línea base del tiempo.	
Algoritmo	$SPI = EV/PV$	Guías generales	El EV se obtiene de la línea base del costo y el porcentaje de actividades realizadas. El PV se obtiene de la línea base del tiempo.	
Representación Gráfica				
Tipo:	Seguimiento y Control	Meta:	1	
Unidades:	N.A.	Tolerancia:	±0,2	
Rango:	≥ 0	Siglas:	SPI	
Datos				
Cronograma	EV	PV	SPI	
Semana 1	\$ 1.137,00	\$ 1.013,00	1,12	
Semana 2	\$ 3.083,00	\$ 3.083,00	1,00	
Semana 3	\$ 3.450,00	\$ 4.705,00	0,73	
Semana 4	\$ 3.889,00	\$ 6.894,00	0,56	
Semana 5	\$ 4.591,00	\$ 9.266,00	0,50	
Semana 6	\$ 5.236,00	\$ 12.108,00	0,43	
Semana 7	\$ 8.463,00	\$ 14.203,00	0,60	
Semana 8	\$ 9.271,00	\$ 15.825,00	0,59	
Semana 9	\$ 10.723,00	\$ 17.448,00	0,61	
Semana 10	\$ 12.151,00	\$ 19.070,00	0,64	
Semana 11	\$ 13.628,00	\$ 20.692,00	0,66	
Semana 12	\$ 22.256,00	\$ 22.314,00	1,00	
Semana 13	\$ 22.499,00	\$ 23.755,00	0,95	
Semana 14	\$ 23.011,00	\$ 25.309,00	0,91	
Semana 15	\$ 25.117,00	\$ 26.820,00	0,94	
Semana 16	\$ 26.784,00	\$ 29.532,00	0,91	
Semana 17	\$ 30.026,00	\$ 34.815,00	0,86	
Semana 18	\$ 34.125,00	\$ 38.812,00	0,88	
Semana 19	\$ 36.856,00	\$ 40.164,00	0,92	
Semana 20	\$ 40.077,00	\$ 41.646,00	0,96	
Semana 21	\$ 40.340,00	\$ 42.807,00	0,94	

A.3. CD –CALIDAD DEL DOCUMENTO

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS DEL TRABAJO DE GRADO																		
Nombre de la métrica		Calidad del Documento																
Propósito	Medir la calidad del documento final ya que es uno de los entregables del trabajo de grado.	Variables	La calidad del documento debe ser medida considerando factores clave para que la información consignada allí sea entendible y de alta calidad. Para ello es necesario calificar el documento teniendo factores como redacción, ortografía y norma para la presentación de documentos. Se realizará una revisión del documento final en el cual se calificará el															
Definición Variables	Falencias del documento: Las falencias del documento son el número de errores de ortografía, redacción y violaciones a la norma de presentación del documento (APA).	Interpretación	El documento debe calificarse desde el punto de vista de las falencias encontradas por el <i>Sponsor</i> del proyecto. Un documento con cero falencias es un documento excelente, un número de falencias menor o igual a cuatro es un documento bueno, un número de falencias menor o igual a 10 es un documento regular y un documento con un															
Algoritmo	# Falencias del documento = 0 (Excelente) # Falencias del documento ≤ 4 (Bueno) # Falencias del documento ≤ 10 (Regular) # Falencias del documento > 10 (Malo)	Guías Generales	El documento final del proyecto de grado será elaborado por los integrantes del grupo de investigación.															
Representación Gráfica																		
<p style="text-align: center;">Porcentaje Recolección de Información</p> <table border="1"> <caption>Data for Porcentaje Recolección de Información</caption> <thead> <tr> <th>Revisión</th> <th>Número de Falencias (CD)</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REVISIÓN 1. CAPITULO 3 - MARCO TEÓRICO</td> <td>29</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN 2. CAPITULO 4 - METODOLOGÍA</td> <td>23</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN 3. CAPITULO 5 - RESULTADOS</td> <td>45</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN 4. CAPITULO 6 - DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</td> <td>218</td> <td>Malo</td> </tr> </tbody> </table>				Revisión	Número de Falencias (CD)	Calificación	REVISIÓN 1. CAPITULO 3 - MARCO TEÓRICO	29	Malo	REVISIÓN 2. CAPITULO 4 - METODOLOGÍA	23	Malo	REVISIÓN 3. CAPITULO 5 - RESULTADOS	45	Malo	REVISIÓN 4. CAPITULO 6 - DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218	Malo
Revisión	Número de Falencias (CD)	Calificación																
REVISIÓN 1. CAPITULO 3 - MARCO TEÓRICO	29	Malo																
REVISIÓN 2. CAPITULO 4 - METODOLOGÍA	23	Malo																
REVISIÓN 3. CAPITULO 5 - RESULTADOS	45	Malo																
REVISIÓN 4. CAPITULO 6 - DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218	Malo																
Tipo:	Calidad	Meta:	0															
Unidades:	Frecuencia	Tolerancia:	3															
Rango:	≥ 0	Siglas:	CD															
Datos																		
REVISIÓN	Número de Falencias	Calificación																
REVISIÓN 1. CAPITULO 3 - MARCO TEÓRICO	29	Malo																
REVISIÓN 2. CAPITULO 4 - METODOLOGÍA	23	Malo																
REVISIÓN 3. CAPITULO 5 - RESULTADOS	45	Malo																
REVISIÓN 4. CAPITULO 6 - DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218	Malo																

ANEXO D. CORRESPONDENCIA RECIBIDA Y ENVIADA

D.1. FORMATO DE CORREO PRESENTACIÓN DEL GRUPO DEL TRABAJO DE GRADO

Buenos Días,

Reciba un cordial saludo,

La Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito a través del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, se encuentra realizando la investigación titulada “DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG, AGENCIAS DE COOPERACIÓN, ORGANIZACIONES INTERGUBERNAMENTALES Y ESAL EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C.”, para lo cual está realizando una serie de entrevistas a profesionales que ejerzan o hayan ejercido el rol de gerentes de proyectos en este importante sector.

El objetivo de esta investigación, es indagar respecto a las prácticas utilizadas por los gerentes de proyectos para la gerencia de los proyectos en las ONG y ESAL, y así brindar, desde la academia, nuevos elementos de análisis que enriquezcan la gerencia de proyectos en nuestro país.

A continuación se relacionan algunas consideraciones para profundizar un poco más en la intención que tenemos al realizar la investigación:

Esta investigación tiene las siguientes consideraciones:

El alcance de la investigación aplica para ONG´s, organizaciones Intergubernamentales, agencias de cooperación, así como aquellas sin ánimo de lucro.

Contaremos con la participación de aproximadamente 15 organizaciones.

Estaremos recopilando información acerca de las prácticas actuales en gerencia de proyectos que aplica la organización. Sin embargo, esta información es completamente anónima (nunca se revelará el nombre de la organización, ni de las personas). Queremos saber cómo se gerencia los proyectos en la actualidad, por lo que estaremos entrevistando o encuestando gerentes de proyectos, y si es posible, recogiendo información de manuales que la organización se encuentre dispuesta a proveernos.

La información que se publicará será el resultado del diagnóstico, de forma general para el sector. No se referenciarán organizaciones, cargos o personas de forma puntual.

Los resultados se sustentarán ante la Unidad de Proyectos y se hará una publicación en la revista institucional de la Escuela Colombiana de Ingeniería, de forma general para el sector. No se referenciarán organizaciones. El estudio será totalmente anónimo.

El equipo del proyecto de investigación está compuesto por: 1 profesor de la Escuela, 1 profesor de la Universidad EAN, 3 estudiantes de Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela.

Al final de la investigación se compartirán los resultados de la misma con las organizaciones participantes. Los resultados serán compartidos de forma anónima, sin mencionar cargos, nombres de personas y organizaciones. Se ofrecerá un diagnóstico general del sector.

Para nosotros es importante contar con la participación de su organización, por cual agradecemos una respuesta a esta invitación.

Muchas gracias.

Saludos Cordiales.

Oscar Darío Cocunubo Peña

Ingeniero Industrial

Estudiante de Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

ANEXO E. PRESENTACIÓN PLAN DE GERENCIA

Plan de Gerencia
 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONGS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

Realizar un diagnóstico de la adopción de prácticas en gerencia de proyectos en un grupo de ONGs en la ciudad de Bogotá D.C.

Integrantes:
 Natalia Stephany Pabón Osuna
 Jorge Eliécer Rojas Torres
 Oscar Darío Cocunubo Peña

Director:
 Ing. Germán E. Giraldo González

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
 ESCUELA COHORTE 20% DE INGENIERÍA
 14 de Agosto de 2015

Agenda

- Project Charter
- Registro de Stakeholders.
- Plan de gestión de Stakeholders.
- Documento de requerimientos
- Matriz de trazabilidad
- Declaración de alcance
- WBS
- Diccionario de la WBS
- Cronograma
- Presupuesto
- Plan de calidad
- Organigrama
- Matriz de asignación de responsabilidades
- Plan de comunicaciones
- Registro de riesgos
- Formatos

Project Charter

En el Project charter se autoriza de manera formal empezar el proyecto y se establece:

- Designación de la gerencia de proyecto a la Ing. Natalia Pabón.
- Propósito del trabajo de grado.
- Criterios de éxito.

1. Project Charter

El trabajo de grado consiste en el desarrollo de un diagnóstico de la adopción de prácticas en gerencia de proyectos en un grupo de ONGs en la ciudad de Bogotá D.C.

El trabajo de grado tiene como propósito autorizar de manera formal el inicio del proyecto y se establece:

- Designación de la gerencia de proyecto a la Ing. Natalia Pabón.
- Propósito del trabajo de grado.
- Criterios de éxito.

Registro de Stakeholders

ID	Nombre	Clase	Actitud	Poder		P	Interés		I	PM
				Influencia	Control		Académico	Técnico		
S-01	ONGs - Seleccionadas	Externo	Partidario	3	4	4,6	2	3	3,95	3,55
S-02	ONGs que no participan pero se benefician	Externo	Inconsciente	1	1	1	1	1	1	2
S-03	Gerentes de Proyectos de las ONGs	Externo	Partidario	3	4	4,6	3	3	4,3	6,9
S-04	Sponsor	Interno	Partidario	3	4	4,6	3	3	3	9,6
S-05	Comité de Trabajos de Grado	Externo	Partidario	3	3	4,2	3	3	3	9,2
S-06	Integrantes del grupo del Trabajo de grado	Interno	Líder	3	4	4,6	3	3	3	9,6
S-07	Asesores	Externo	Partidario	2	2	2	3	3	3	7
S-08	Segundo Evaluador	Sistema	Partidario	4	3	3,6	3	3	3	9,6
S-09	Unidad de proyectos	Externo	Partidario	2	3	2,4	3	3	3	6,1
S-10	Empresas donde trabajan los integrantes del grupo del trabajo de grado	Externo	Inconsciente	4	1	2,8	1	1	1	3,8

Plan de gestión de Stakeholders

ID	STAKEHOLDERS	PERFIL	ESTRATEGIA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	RIESGOS
S-01	ONGs - Seleccionadas	Organizaciones que ejecutan proyectos de impacto social y económico al país involucradas a participar en el proyecto.	Mantener de Cerca	Tener Investigaciones del factor que les brinde herramientas para la consultoría de sus procesos y el desarrollo de sus proyectos	Obtener información relevante y eficaz que ayude a mejorar los procesos de la organización en cuanto a la ejecución de proyectos	Mejorar la gerencia de proyectos en su organización
S-02	ONGs que no participan pero se benefician	Organizaciones que ejecutan proyectos de impacto social y económico al país que no participan en el desarrollo del proyecto.	Harer Seguirle	Tener Investigaciones del factor que les brinde herramientas para la consultoría de sus procesos y el desarrollo de sus proyectos	Evidenciar resultados y participar en investigaciones específicas.	Mejorar la gerencia de proyectos en su organización
S-03	Gerentes de Proyectos de las ONGs	Profesionales responsables de la gerencia de proyectos de las ONGs.	Mantener de Cerca	Mejorar la Gerencia de Proyectos en la organización	Obtener información que mejore su desarrollo en cuanto a la ejecución de proyectos	Aplicar prácticas de Gerencia de Proyectos en los proyectos ejecutados en la organización
S-04	Sponsor	Director del Trabajo de Grado, experto en gerencia de proyectos.	Mantener de Cerca	Apojar al grupo del proyecto a desarrollar las actividades dentro de las diferentes etapas del mismo	Obtener información relevante para futuros proyectos e investigaciones generar conocimiento en cuanto a la GP en las ONGs	Evidenciar resultados de la investigación que sirven para ser controlada y una siguiente fase de investigación de la Gerencia de Proyectos en ONGs o
S-05	Comité de Trabajos de Grado	Expertos en Gerencia de Proyectos.	Mantener de Cerca	Apojar e incentivar al grupo de proyecto para que desarrollen un trabajo de grado de calidad	Identificar que los trabajos de grado cumplen con los requerimientos mínimos establecidos por la unidad de proyectos	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto

Plan de gestión de Stakeholders

ID	STAKEHOLDERS	PERFIL	ESTRATEGIA	NECESIDADES	EPICATINAS	DESIOS
S-06	Integrantes del grupo del Trabajo de Grado	Especialistas en Gerencia de proyectos que realicen la investigación.	Mantener de Cerca	Desarrollar un trabajo de grado con alta calidad, en el tiempo programado y los resultados esperados	Desarrollar un trabajo de grado que sea de gran utilidad para la ONG y que participen en el mismo.	Cumplir con los objetivos del proyecto y obtener el grado de especialización en Gerencia de Proyectos.
S-07	Asesores	Expertos en Gerencia de Proyectos.	Mantener de Cerca	Apoyar los proyectos de grado de los estudiantes de la especialización y maestría.	Facilitar apoyos para su departamento y programa, cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.
S-08	Segundo Evaluador	Experto en Gerencia de Proyectos	Mantener de Cerca	Apoyar e incentivar al grupo de proyecto para que desarrollen un trabajo de grado de calidad	Identificar que los trabajos de grado cumplen con los requerimientos mínimos establecidos por la unidad de proyectos	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto
S-09	Unidad de Proyectos	Programa de la universidad en Gerencia de Proyectos	Mantener de Cerca	Obtener proyectos de investigación que motiven la Unidad de Proyectos para entregar a los integrantes de los programas de especialización y maestría.	Evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto	Promover los proyectos de investigación en el programa de especialización de la Unidad de Proyectos
S-10	Empresas donde trabajan los integrantes del grupo del proyecto.	Empresas del sector privado	Hacer seguimiento	Mantener normalidad en las actividades de la empresa de las cuales son parte los integrantes del trabajo de grado mientras estos realicen la especialización	Evidenciar que su colaborador logra cumplir con un buen trabajo de grado y graduarse de la especialización	Subir el nivel profesional en el equipo de trabajo.

Documento de Requerimientos

- Requerimientos del Proyecto

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	PI
RPO1	Realizar la entrega del diagnóstico de la adopción de prácticas de gerencia de proyectos en un grupo de ONGs en Bogotá	S-04; S-05; S-08; S-09	9,6; 9,2; 8,6; 6,1
RPO2	Para el cierre del trabajo de grado se deben entregar los siguientes documentos: Libro de Gerencia Informe del Trabajo de grado	S-04; S-05; S-08; S-09	9,6; 9,2; 8,6; 6,1

- Requerimientos de Gerencia

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	PI
RG01	Se debe hacer seguimiento y control a las actividades del trabajo de grado, y generar informes de desempeño quincenal al director de trabajo de grado.	S-04	9,6
RG02	Cumplir con el alcance, tiempo y costo del trabajo de grado, teniendo en cuenta el plan de gerencia y las fechas establecidas en el cronograma del trabajo de grado.	S-04; S-05; S-08; S-09	9,6; 9,2; 8,6; 6,1

Documento de Requerimientos

- Requerimientos Funcionales

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	PI
RF01	El informe debe permitir a las empresas evidenciar las prácticas que deben mejorar y las recomendaciones debe servir para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.	S-01; S-04; S-05	8,55; 9,6; 9,2
RF02	Las recomendaciones deben permitir la mejora de las prácticas de Gerencia de Proyectos en las ONG's. Estas deben ser prácticas y realistas, facilitando su implementación.	S-01; S-04; S-05	8,55; 9,6; 9,2

- Requerimientos no Funcionales

Código	Requerimiento	Stakeholder solicitante	PI
RNF01	El cuerpo principal del documento no debe superar los 200 páginas.	S-05; S-09	9,2; 6,1
RNF02	Para la presentación de informes se tiene en cuenta las normas ICONTEC.	S-05; S-09	9,2; 6,1
RNF03	En los informes se debe manejar un lenguaje claro y comprensible.	S-01; S-02; S-03; S-04; S-05; S-06; S-07; S-08; S-09	8,55; 2; 8,9; 2,8; 9,6; 9,2; 9,6; 7; 8,6; 6,1; 9,8

Criterios de Aceptación

- En la investigación debe haber más de una ONG participante.
- El documento debe contener los datos de análisis, la metodología, la herramienta diseñada para realizar la medición, los resultados del estudio y las recomendaciones y trabajo futuro.
- El cierre del trabajo de grado dentro de las fechas establecidas por el Comité de Trabajo de Grado para la cohorte 20, de la especialización Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garzón.
- Finalización del trabajo de grado sin exceder el presupuesto y reservas estimadas.
- Aprobación del comité de Trabajos de Grado de la cohorte 20.

Matriz de Trazabilidad

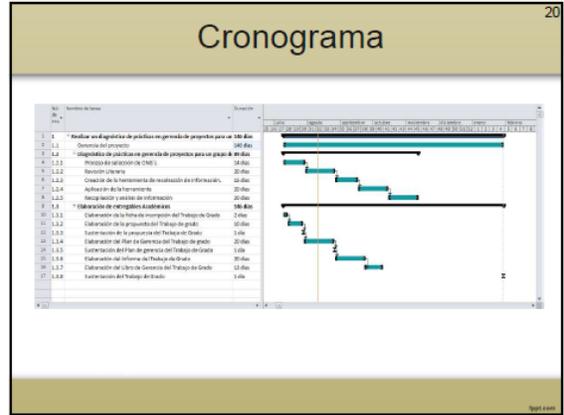
Código	Requerimiento	PI	Requerimientos del Proyecto			Trazabilidad		
			Relacionados con los Objetivos Estratégicos, necesidades, expectativas y deseos de los Stakeholders	WBS	Verificación	Validación	WBS	Verificación
RPO1	Realizar la entrega del diagnóstico de la adopción de prácticas de Gerencia de Proyectos en un grupo de ONGs en Bogotá D.C.	9,6; 9,2; 8,6; 6,1	El trabajo de grado debe tener un entregable final que servirá para las futuras investigaciones de la Unidad de Proyectos	1,3,7	Entrega de documento a la Unidad de Proyectos y al comité de trabajo de grado	Revisión del documento por parte del comité de trabajo de grado		
RPO2	Para el cierre del trabajo de grado se deben entregar los siguientes documentos: Libro de Gerencia Informe del Trabajo de grado	9,6; 9,2; 8,6; 6,1	Soporte de las actividades realizadas en el desarrollo del trabajo de grado	1,3,7	Entrega de documento a la Unidad de Proyectos y al comité de trabajo de grado	Revisión del documento por parte del comité de trabajo de grado		

Matriz de Trazabilidad

Código	Requerimiento	PI	Requerimientos de Gerencia			Trazabilidad		
			Relacionados con los Objetivos Estratégicos, necesidades y deseos de los Stakeholders	WBS	Verificación	Validación	WBS	Verificación
RG01	Se debe hacer seguimiento y control a las actividades del trabajo de grado, y generar informes de desempeño quincenal al director de trabajo de grado	9,6	Generar trazabilidad en las actividades del trabajo de grado para cumplir con los objetivos del mismo			1,1	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del Gerente del Proyecto	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del director del trabajo de grado
RG02	Cumplir con el alcance, tiempo y costo del trabajo de grado, teniendo en cuenta el plan de gerencia y las fechas establecidas en el cronograma del trabajo de grado.	9,6; 9,2; 8,6; 6,1	Generar el cumplimiento del plan de gerencia y las exigencias establecidas por la Unidad de Proyectos			1,1	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del Gerente del Proyecto	Validación de las actividades de acuerdo al plan de gerencia por parte del director del trabajo de grado

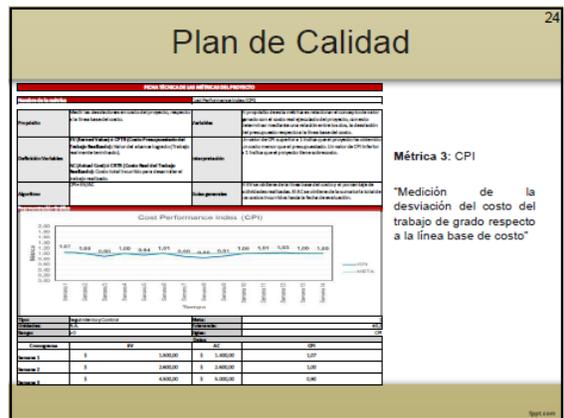
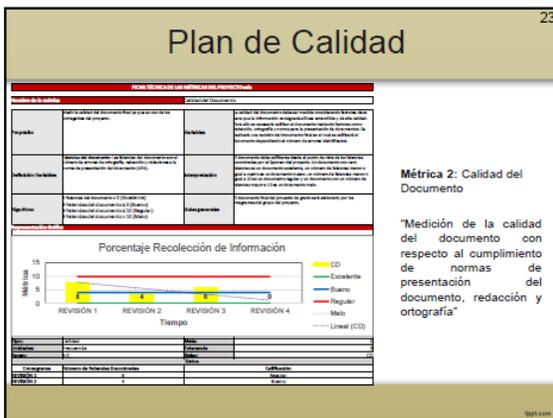
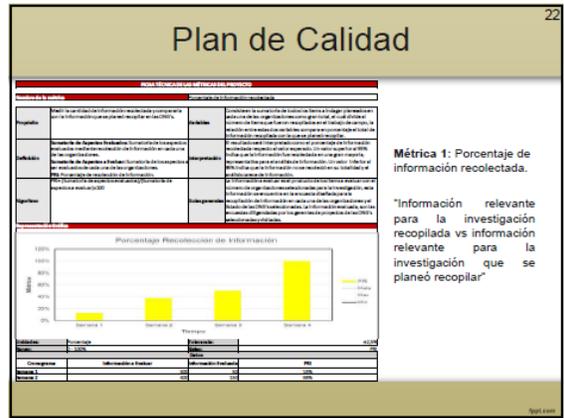
Diccionario de la WBS

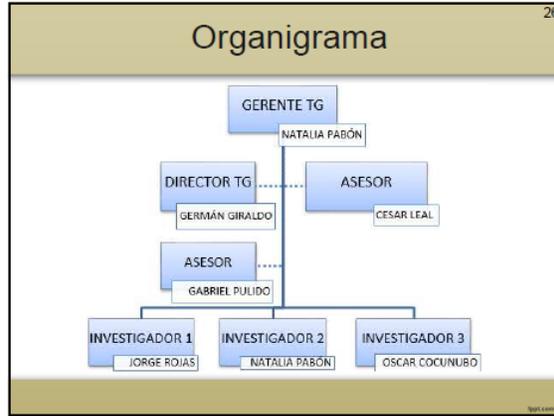
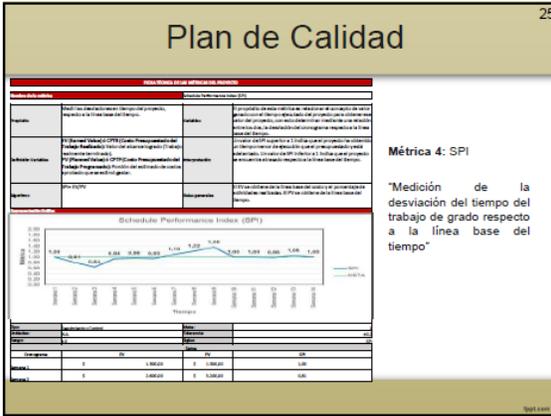
NIVEL	CÓDIGO WBS	CUENTA DE CONTROL	NOMBRE DEL ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO	ELEMENTOS REQUERIDOS	UNIDAD ORGANIZACIONAL RESPONSABLE
2	1.3	NO	Investigación Académica		1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5, 1.3.6, 1.3.7, 1.3.8	
3	1.3.1	SI	Hoja de inscripción de Trabajo de Grado		1.3.2, 1.3.3	Equipo del TG
3	1.3.2	SI	Propuesta de Trabajo de Grado			Equipo del TG
3	1.3.3	SI	Propuesta de Trabajo de Grado sustentada.			Equipo del TG
3	1.3.4	SI	Plan de Gerencia del Trabajo de Grado			Equipo del TG
3	1.3.5	SI	Plan de gerencia del Trabajo de Grado sustentado			Equipo del TG
3	1.3.6	SI	Informe del Trabajo de Grado			Equipo del TG
3	1.3.7	SI	Libro de Gerencia del Trabajo de Grado			Equipo del TG
3	1.3.8	SI	Trabajo de Grado sustentado.			Equipo del TG



Presupuesto

DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO	RECURSOS HUMANOS		MATERIALES		SERVICIOS	
	Recurso	Costo	Recurso	Costo	Recurso	Costo
Realizar un diagnóstico de prácticas en Gerencia de Proyectos para un grupo de CNIG's en la ciudad de Bogotá	\$ 25,000,000					
Desarrollo del diagnóstico de prácticas en Gerencia de Proyectos para un grupo de CNIG's en la ciudad de Bogotá	\$ 25,000,000					
Proceso de selección de CNIG's	\$ 25,000,000					
Revisión de la propuesta	\$ 5,000,000					
Creación de la herramienta de recolección de información.	\$ 2,500,000					
Aplicación de la herramienta	\$ 4,000,000	\$ 600,000	Consumo energía computacional	\$ 4,000,000	Uso de internet	\$ 50,000
Recopilación y análisis de información	\$ 5,500,000					
Elaboración de estrategias académicas	\$ 2,500,000					
Elaboración de la Hoja de inscripción del Trabajo de Grado	\$ 800,000		4 computadores			
Elaboración de la propuesta del Trabajo de Grado	\$ 2,000,000					
Sustentación de la propuesta del Trabajo de Grado	\$ 1,000,000	\$ 600,000	Consumo energía informática y otros	\$ 1,300,000	Uso de internet	\$ 50,000
Elaboración del Plan de Gerencia del Trabajo de Grado	\$ 1,000,000					
Sustentación del Plan de Gerencia del Trabajo de Grado	\$ 2,000,000	\$ 600,000	Consumo energía informática y otros	\$ 1,300,000	Uso de internet	\$ 800,000
Elaboración del Informe del Trabajo de Grado	\$ 800,000					
Sustentación del Informe de Gerencia del Trabajo de Grado	\$ 800,000	\$ 5,000,000	Consumo energía informática y otros	\$ 5,000,000	Uso de internet	\$ 800,000
Sustentación del Trabajo de Grado	\$ 1,000,000					
TOTAL	\$ 25,000,000	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	\$ 11,900,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000





Matriz de asignación de responsabilidades

MRI	Propietario de Trabajo	Responsable del Trabajo	Investigador 1	Investigador 2	Investigador 3	Asesor TG	Asesor	Asesor
1.2.1	Líder de CMO's participantes	Natalia Pabón	R	R	R	R	C	C
1.2.2	Miembros de CMO's	A/I	R	R	I	I	C	C
1.2.3	Herramienta de recolección de información creada	A/I	R	R	R	R	C	C
1.2.4	Información recolectada	A/I	I	R	I	I	N.A.	N.A.
1.2.5	Recomendaciones y trabajo futuro	A/I	R	R	R	R	C	C
1.2.6	Conclusiones	A/I	R	R	R	R	C	C
1.3.1	Ficha de inscripción del TG	A/I	R	R	R	R	C	N.A.
1.3.2	Propuesta del TG	A/I	R	R	R	R	C	C
1.3.3	Plan de gerencia del TG sustentado	A/I	R	R	R	R	C	N.A.
1.3.4	Plan de gerencia del TG sustentado	A/I	R	R	R	R	C	N.A.
1.3.5	Plan de gerencia del TG sustentado	A/I	R	R	R	R	C	N.A.
1.3.6	Informe del TG	A/I	R	R	R	R	C	N.A.
1.3.7	Libro de gerencia del TG	A/I	R	R	R	R	C	N.A.

Plan de Comunicaciones

Fecha	Evento	Relevancia	Comunicación	Problema	Atención	Responsable de Comunicación	Participación	Atención de Administrativa
1	Inicio de Proyecto	Inicio de CMO's	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores
2	Inicio de Proyecto	Inicio de CMO's	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores
3	Inicio de Proyecto	Inicio de CMO's	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores
4	Inicio de Proyecto	Inicio de CMO's	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores
5	Inicio de Proyecto	Inicio de CMO's	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores	Revisión de CMO's, selección de CMO's y asignación de investigadores

Identificación de Riesgos

ID	ANÁLISIS CUALITATIVO			ANÁLISIS CUANTITATIVO				RESPUESTA
	(SI) Causa	(Puede Ocursir) Evento	Que produce (Consecuencia)	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEVERIDAD	EXPOSICIÓN	
1	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...
2	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...
3	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...
4	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...

Identificación de Riesgos

ID	ANÁLISIS CUALITATIVO			ANÁLISIS CUANTITATIVO				RESPUESTA
	(SI) Causa	(Puede Ocursir) Evento	Que produce (Consecuencia)	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEVERIDAD	EXPOSICIÓN	
1	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...
2	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...
3	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...
4	Alguno de los integrantes del grupo de trabajo de grado...	La cantidad de trabajo de grado...	que puede causar retraso en el desarrollo del trabajo de grado.	ALTA	ALTO	ALTA	ALTA	Concientar a los integrantes del grupo de trabajo de grado...

Formatos

31

- Formato de Cierre del Informe

CIERRE DEL INFORME		
Fecha:	Aceptación	
Entregable	(S/No)	Observaciones
Lecciones aprendidas		
Contribuciones del trabajo de grado a la Especialización		
Elaborador por:		
Aprobado por:		

Sppt 1.0.0.0

Formatos

32

- Formato de Acta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN	
Nombre del acta:	Fecha:
Asistentes:	
Natalia Pabón	
Jorge Rojas	
Néstor Caceres	
Germán Giráldez	
Resultados Obtenidos	
Relación con Compromisos Obtenidos	
Relación del Trabajo en Curso	
Compromisos Pendientes	
Lecciones Aprendidas	
Plan para el siguiente periodo	

Sppt 1.0.0.0

Formatos

33

- Formato de Solicitud de Cambios

FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIOS	
Cambio N°:	Descripción del Cambio:
Solicitante:	
Fecha de solicitud:	
Motivo del Cambio:	
Beneficio del Cambio:	
Costo del Cambio:	
Preparado por:	Fecha de respuesta:
REVISADO:	
Fecha de quien presenta el cambio:	Firma Gerente del Proyecto

Sppt 1.0.0.0

GRACIAS

Sppt 1.0.0.0